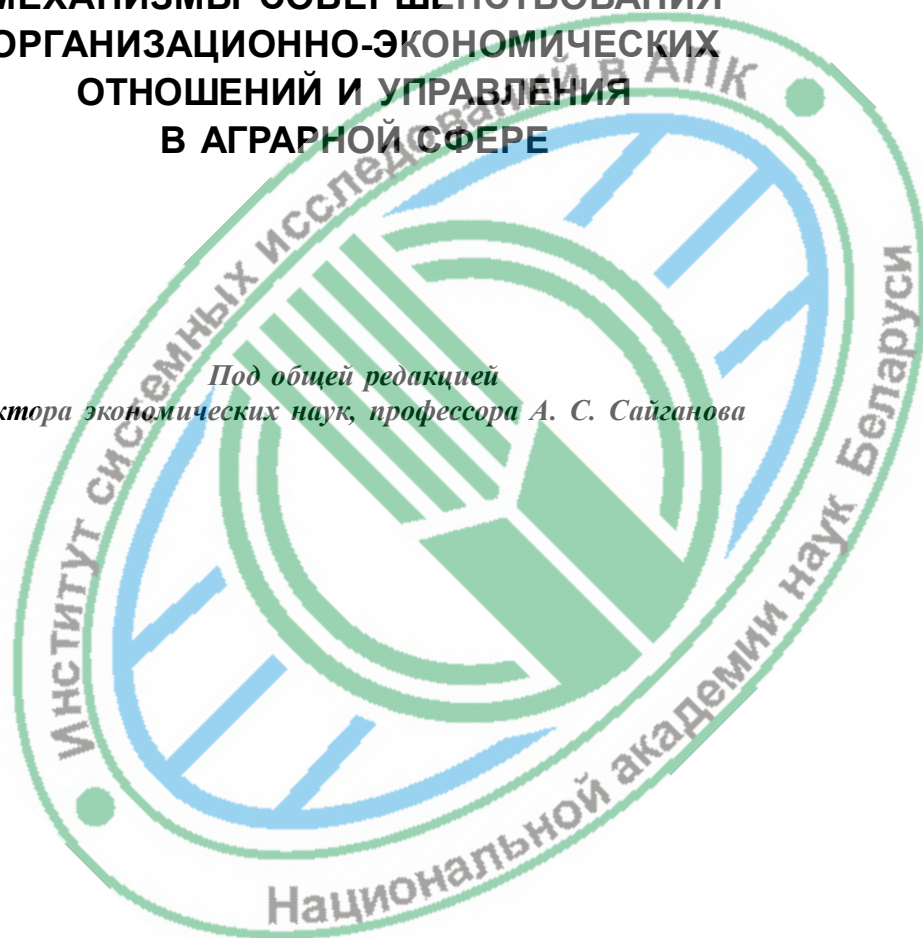


РЕСПУБЛИКАНСКОЕ НАУЧНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
«ИНСТИТУТ СИСТЕМНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ
В АПК НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ НАУК БЕЛАРУСИ»

МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ОТНОШЕНИЙ И УПРАВЛЕНИЯ
В АГРАРНОЙ СФЕРЕ

*Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора А. С. Сайганова*



Минск
Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси
2021

УДК 631.1+338.43+631.152
<https://doi.org/10.47612/978-985-7149-68-1-2021>

Механизмы совершенствования организационно-экономических отношений и управления в аграрной сфере / А. С. Сайганов [и др.] ; под общ. ред. А. С. Сайганова. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2021. – 148 с. – ISBN 978-985-7149-68-1.

В монографии рассматриваются актуальные проблемы теоретико-методологического и прикладного характера, связанные с повышением эффективности функционирования различных субъектов хозяйствования аграрной отрасли. Исследованы закономерности развития форм занятости трудовых ресурсов в АПК, что позволило выработать основные направления стимулирования их занятости и роста производительности труда в сельском хозяйстве, разработаны рекомендации по повышению эффективности функционирования отрасли пчеловодства, обоснованы научные предложения по совершенствованию корпоративного управления в АПК.

Предназначена для руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций, органов государственного управления, научных сотрудников, аспирантов, магистрантов, преподавателей и студентов учебных заведений аграрного профиля.

Одобрена и рекомендована к изданию на заседании ученого совета
Республиканского научного унитарного предприятия «Институт системных
исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси»
(протокол № 10 от 21 мая 2021 г.)

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент
НАН Беларуси Г. И. Гануш,
доктор экономических наук, профессор А. Г. Ефименко

ISBN 978-985-7149-68-1

© Республиканское научное унитарное предприятие
«Институт системных исследований в АПК
Национальной академии наук Беларуси», 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Методологические основы формирования эффективных форм взаимодействия промышленных организаций в рамках ЕАЭС	7
Глава 2. Нормативно-правовое обеспечение развития сельскохозяйственной производственной кооперации с учетом особенностей национальных экономик государств – участников ЕАЭС	12
Глава 3. Основные направления развития кооперативно-интеграционного взаимодействия субъектов хозяйствования в АПК	19
Глава 4. Теоретические основы и методологические подходы к формированию нового качества трудового потенциала АПК, системы мотивации труда, основанной на политике социального партнерства	34
Глава 5. Закономерности развития форм занятости трудовых ресурсов в АПК, современного механизма мотивации и стимулирования труда в агропромышленных предприятиях	37
Глава 6. Основные направления стимулирования занятости трудовых ресурсов и роста производительности труда работников сельскохозяйственных организаций	41
Глава 7. Теоретические основы и методологические подходы к формированию системы государственного управления развитием социальной инфраструктуры села	57
Глава 8. Закономерности развития инфраструктуры села в соответствии с социальными стандартами	66
Глава 9. Предложения по совершенствованию отношений в социально-трудовой сфере села	74
Глава 10. Теоретико-методологические основы развития отрасли пчеловодства	82
Глава 11. Рекомендации по повышению эффективности функционирования отрасли пчеловодства	87
Глава 12. Теоретико-методологические аспекты корпоративного управления в коммерческих организациях АПК	108
Глава 13. Рекомендации по совершенствованию корпоративного управления в АПК на основе проектного менеджмента и распределения функций управления штата корпоративного центра	120
Заключение	134
Список использованных источников	141
Приложения	146

ВВЕДЕНИЕ

Проведение взвешенной аграрной политики в рамках реализации принятых государственных программ в области АПК позволило остановить спад производства, стабилизировать развитие сельского хозяйства и увеличить объемы производства важнейших видов сельскохозяйственной продукции.

Осуществлены крупномасштабные меры по модернизации материально-технической базы аграрной отрасли, введено в строй около 1 500 агрогородков, в которых сформирована комфортная социальная инфраструктура, максимально приближенная к городской. В настоящее время за счет собственного производства не только полностью удовлетворяются потребности населения в основных продуктах питания, но и в больших объемах осуществляется экспорт агропродовольственных товаров за рубеж, благодаря чему пополняются золотовалютные резервы страны. По выпуску на душу населения таких товаров, как мясо, молоко и картофель Беларусь вошла в число мировых лидеров. Все это в совокупности свидетельствует о высоком стратегическом потенциале агропромышленного производства как высокоразвитого, экспортно ориентированного сектора экономики.

Вместе с тем главная проблема аграрной экономики заключается в повышении эффективности и конкурентоспособности функционирования отечественного АПК, особенно в условиях углубления международной и региональной торгово-экономической интеграции, поскольку именно агропромышленный комплекс является одной из стратегических отраслей экономики государств – членов ЕАЭС. При этом необходим поиск оптимальных форм партнерства (кооперации и интеграции) различных субъектов хозяйствования с учетом особенностей нормативно-правового обеспечения производственно-интеграционного взаимодействия в рамках данного союзного объединения.

В настоящее время кооперация и интеграция играют ключевую роль в создании и эффективном функционировании тех или иных организационно-правовых форм предприятий. Надо подчеркнуть, что рассматриваемая проблема является одним из приоритетных направлений исследований, проводимых в мировом масштабе, результаты которых широко используются в различных отраслях экономики. В Республике Беларусь наблюдается активизация процессов кооперации и интеграции, в том числе происходит формирование крупных интегрированных структур, значимость которых обозначена как в Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы, так и в новой Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы.

Заметим, что совершенствование организационно-экономического взаимодействия субъектов хозяйствования в АПК в значительной мере зависит от их места в системе агропромышленной кооперации и интеграции. Кроме того, становление сетевых структур в форме кластеров, транснациональных корпораций (ТНК), технопарков является трендом развития институциональных форм интеграционного взаимодействия различных субъектов хозяйствования. Это обусловлено их особенностями: преимущественно мягким типом связей между субъектами, неограниченностью географического положения субъектов, институционализацией связей, открытостью, мобильностью, динамичностью структуры сети, наличием опосредованных связей между участниками сети и др.

Важнейшим резервом увеличения объемов производства сельскохозяйственной продукции является эффективное использование имеющегося трудового потенциала в

сельском хозяйстве. Как показывает практика, за последние годы качество трудового потенциала АПК снизилось. Это вызвано не только причинами демографического характера, но и неэффективным менеджментом на уровне сельскохозяйственных организаций, а именно отсутствием у работодателей знаний и навыков комплексной оценки потенциала работника, умения рационально его использовать и наращивать. При этом методологический инструментарий, обеспечивающий возможность проведения такой оценки на высоком уровне и с учетом особенностей сельскохозяйственного производства, недостаточно проработан. В этой связи формирование нового качества трудового потенциала сельскохозяйственных работников подразумевает переход к изменениям в системе мотивации их труда, созданию комплекса действенных мотивов и стимулов к высокопроизводительным результатам. Основой такой системы должен выступать гибкий и эффективный механизм оплаты труда, объективно увязанный не только с достигнутыми показателями производства, но и качественными характеристиками работника, его стоимостной оценкой. Разработка подобной мотивационной системы возможна на основе концепции социального партнерства. Социальное партнерство как форма социально-трудовых отношений получила широкое распространение в практике зарубежных стран. В настоящее время институционализации социального партнерства за рубежом способствуют усиление сотрудничества между заинтересованными сторонами, развитие конструктивного диалога, совершенствование нормативно-правовой базы по данному направлению.

Рыночные условия потребовали не только изменения организационных и экономических форм хозяйствования, но и применения современных методов управления, организации принципиально новых экономических отношений между субъектами хозяйствования. В этой связи исследование сущности трудового потенциала и его особенностей в АПК, системы мотивации труда, основанной на политике социального партнерства, а также разработка методологических подходов по созданию нового качества трудового потенциала, соответствующего уровню и потребностям развития АПК, имеют важное значение.

В комплексе проблем повышения эффективности функционирования АПК важное место занимают вопросы занятости трудовых ресурсов. Актуальность исследования данной проблемы еще в большей степени возрастает в связи с технико-технологической модернизацией агропромышленного производства, переводом экономики в цифровое поле развития. В этой связи усиление многообразия форм занятости выступает важнейшим элементом процесса становления цифрового сельского хозяйства, который требует прогрессивных структурных и технико-технологических изменений, обновления существующих и появления новых профессий и специальностей, углубления имеющихся ИТ-компетенций работников. К тому же занятость – это еще и рычаг регулирования социального благополучия населения, повышения качества жизни посредством создания высокопроизводительных и достойно оплачиваемых рабочих мест как в производстве, так и в сфере услуг.

Важным направлением современного развития отрасли пчеловодства является освоение прогрессивных технологий содержания, использования пчел и производства продукции пчеловодства на основе достижений науки и передовой практики. Сложившаяся ситуация в пчеловодстве республики предопределяет объективную необходимость принятия ряда мер по восстановлению и наращиванию его потенциала на ближайшую перспективу. Это касается, прежде всего, создания условий для развития пчеловодства у субъектов хозяйствования различных форм собственности; увеличения количества пчелиных семей и объемов производства продукции; интенсивного использования медоносных пчел в опылении энтомофильных растений; повышения эффективности

и конкурентоспособности производства отрасли; удовлетворения потребностей рыночного спроса в продукции пчеловодства и др.

Необходимо подчеркнуть, что в настоящее время в АПК Республики Беларусь основными производителями и переработчиками сельскохозяйственной продукции являются корпоративные организации (хозяйственные общества, холдинги и пр.). Вместе с тем отличительной особенностью республики является то, что главным участником корпоративных структур в АПК выступает государство через своих представителей в органах управления коммерческих организаций. При этом, как показывает практика, корпоративная культура управления в сельскохозяйственных и перерабатывающих организациях АПК Республики Беларусь находится еще на недостаточно высоком уровне. Поскольку не отработана эффективная система взаимоотношений между участниками, корпоративные органы управления зачастую создаются формально и не исполняют своих функций, что не позволяет в достаточной мере использовать преимущества корпоративной формы организации аграрного бизнеса. Кроме того, для использования современных информационных технологий в сельском хозяйстве и на перерабатывающих предприятиях (систем точного земледелия, корпоративных информационных систем) необходимо четкое регламентирование не только технологических, но и в первую очередь управленческих процессов. Особенно это актуально для крупных корпораций в АПК, где существуют сложные взаимосвязи между различными уровнями управления. Все вышеперечисленное свидетельствует о необходимости кардинального совершенствования корпоративного управления в АПК Республики Беларусь.

Таким образом, большая народнохозяйственная значимость и актуальность решения этих и других задач обусловили проведение настоящих исследований, направленных на разработку научно обоснованных механизмов совершенствования организационно-экономических отношений и управления субъектов хозяйствования в аграрной сфере.

Авторский коллектив: доктор экономических наук, профессор А. С. Сайганов – введение, гл. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, заключение; кандидат экономических наук, доцент Т. А. Запрудская – введение, гл. 10, 11, заключение; кандидат экономических наук, доцент О. А. Пашкевич – введение, гл. 4, 5, 6, заключение; кандидат экономических наук, доцент А. П. Такун – введение, гл. 12, 13, заключение; магистр экономических наук В. С. Пыл – введение, гл. 10, 11, заключение; доктор экономических наук, профессор М. И. Запольский – гл. 1, 2, 3; кандидат технических наук Ф. И. Субоч – гл. 1, 2, 3; кандидат биологических наук Л. С. Скоропанова – гл. 1, 2, 3; С. А. Чаусов – гл. 1, 2, 3; И. С. Халецкий – гл. 1; кандидат экономических наук В. О. Лёвкина – гл. 4, 5, 6; кандидат экономических наук, доцент С. А. Каган – гл. 4, 5, 6; кандидат экономических наук, доцент О. М. Недюхина – гл. 4, 5, 6; кандидат экономических наук А. О. Борисенко – гл. 4, 5, 6; К. Л. Касперович – гл. 4, 5, 6; кандидат экономических наук, доцент М. Н. Антоненко – гл. 7, 8, 9; В. А. Метелица – гл. 7; В. В. Грудько – гл. 7, 8, 9; кандидат исторических наук, доцент Е. А. Кривичанина – гл. 7, 8, 9; кандидат сельскохозяйственных наук, доцент Е. В. Горбачёва – гл. 10, 11; кандидат экономических наук, доцент В. И. Калюк – гл. 10, 11; А. В. Казакевич – гл. 11; кандидат экономических наук А. А. Ефремов – гл. 12, 13; кандидат экономических наук М. В. Молохович – гл. 12, 13; И. Л. Ковалев – гл. 12, 13; С. П. Такун – гл. 12, 13; Н. А. Урупина – гл. 12, 13.

ГЛАВА 1

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ФОРМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РАМКАХ ЕАЭС

Исследования показывают, что организация институционального пространства кластерообразующего взаимодействия играет важную роль в общей стратегии ЕАЭС, поскольку она позволяет консолидировать преимущества рыночных субъектов хозяйствования, научно-исследовательских организаций, а полученный в результате синергетический эффект использовать для укрепления позиций национальных компаний на мировых рынках.

При этом государственное регулирование кластерообразующего взаимодействия на первый план выводит интересы крупных интегрированных формирований. В этой связи целесообразна разработка эффективного нормативно-правового инструментария, который позволит нивелировать отмеченные недостатки институциональной структуры.

В перспективе необходимо задействовать следующие важные для отдельных стран-участников и ЕАЭС в целом возможности транспозиционного кластерообразующего взаимодействия:

- сочетание гибкости с эффектом масштаба, означающее, что кластеры и крупные интегрированные структуры должны дополнять друг друга;
- формирование устойчивых субконтрактинговых форм организации производства, которые объединят кластерные институциональные пространства стран – участников ЕАЭС с приоритетными для развития их национальных экономик отраслями в одно целое.

Кроме того, нужно учитывать современные экономические тенденции, предоставлять субъектам хозяйствования право самостоятельного выбора из представленных на рынке возможных форм интеграции. Все это позволит существенно усилить позиции ЕАЭС в наиболее перспективных отраслях, определяющих его долгосрочную конкурентоспособность на мировых рынках. Трансформацию кластерного институционального пространства необходимо осуществлять исключительно в добровольном порядке. При этом к компетенции органов власти относится содействие в создании такой институциональной среды, в рамках которой критерии устойчивости инновационных кластерообразующих взаимодействий окажутся равноправными [20, 49].

Перечисленные выше меры следует реализовать на основе концептуальной кластеризации, которая включает правовое обеспечение интеллектуальной собственности и соответствующую подготовку управленческих кадров, позволяющую сформировать высокий уровень конкурентоспособности и конкурентоустойчивости агропродовольственной системы ЕАЭС на новом тренде институционального развития.

С позиции институционального пространства транспозиционного кластерообразующего взаимодействия базу устойчивого развития в ЕАЭС формируют согласованные национальные и общегосударственные приоритеты стран – участников ЕАЭС, а также их рыночных субъектов хозяйствования, что вызывает определенные затруднения, поскольку необходимо учитывать их разнонаправленность и мультисубъектность. Согласованность интересов представляет собой сочетание деятельности народнохозяйственных комплексов стран, входящих в них отраслей и предприятий, участвующих

в международном сотрудничестве, координации, обеспечивающей самостоятельно действующим экономикам достижение общей цели.

По результатам проведенных исследований определены основные возможности, которые получают участники при объединении в кластер:

- увеличивается производительность субъектов хозяйствования за счет ряда факторов: эффективной специализации и разделения труда; эффекта масштаба; доступа к современным инновационным технологиям, квалифицированной рабочей силе, поставщикам, информации и др.;

- возникают дополнительные возможности для устойчивого роста на инновационной основе;

- упрощается организация нового инновационного бизнеса: привлечение венчурного капитала, развитие быстрорастущих предприятий; входящие в кластер рыночные субъекты хозяйствования приобретают взаимодополняющие навыки, облегчающие участие в крупных сделках, недоступных действующим в одиночку субъектам хозяйствования.

В этой связи развитие межгосударственных (межнациональных) продуктовых инновационных кластеров и методологические принципы их функционирования при углублении эффективных форм кластерообразующего взаимодействия агропромышленных организаций стали необходимыми условиями эффективного функционирования как отечественного АПК, так и продовольственной системы ЕАЭС по следующим признакам:

- во-первых, научное и практическое обоснование механизмов формирования эффективных форм кластерообразующего взаимодействия агропромышленных организаций в рамках ЕАЭС, которые необходимо учитывать не как дополнительный способ повышения эффективности организаций, а как основной концептуально-методологический элемент общей стратегии Беларуси, способствующий консолидации сильных сторон предприятий и организаций, научных учреждений, который позволит использовать полученный в результате эмерджентно-синергетический эффект для усиления международных позиций национальных компаний в отраслях, имеющих стратегически важное значение как для отечественного АПК, так и для конкурентоспособности и конкурентоустойчивости экономики страны в целом;

- во-вторых, научное осмысление сущности концептуально-методологического процесса формирования эффективных форм кластерообразующего взаимодействия агропромышленных организаций, значения кластеров в обеспечении реального экономического роста, повышения инновационной направленности и эффективности производства. Отмеченное выше приобретает особую важность в связи с развитием межгосударственных продуктовых инновационных кластеров при углублении интеграции институциональных полей ЕАЭС;

- в-третьих, выявление и реализация возможностей модернизации продовольственной системы ЕАЭС, повышение технологического уровня производства и формирование условий инновационного развития высокотехнологических отраслей АПК, что обуславливает необходимость разработки и реализации кардинально новых стратегий, основанных на методологии формирования эффективных форм транспозиционного кластерообразующего взаимодействия агропромышленных организаций в рамках ЕАЭС и построения инновационных кластеров;

- в-четвертых, интеграция и тесное взаимодействие науки и производства в единой концептуально-методологической системе институционального пространства транспозиционного кластерообразующего взаимодействия, способствующей инновационному развитию как ключевых отраслей агропромышленного комплекса, так и экономики агропромышленного производства ЕАЭС в целом. Методология формирования

транспозиционного кластерообразующего взаимодействия может быть применена к прогнозированию и моделированию интеграционных процессов в конкретных регионах ЕАЭС.

Транспозиционное кластерообразующее взаимодействие агропромышленных организаций для стран – участников ЕАЭС будет результативным при одновременной реализации ряда важнейших условий: институциональное направление интеграции, означающее создание совместных органов управления на уровне государств, которые смогут принимать обязательные решения; усиление кооперативно-интеграционных взаимодействий на первичном уровне между субъектами хозяйствования, то есть на уровне предприятий, интеграционных формирований; соблюдение принципов гибкой транспозиционной интеграции, которые означают, что каждый участник является одновременно и донором и получателем выгод; разрешение возникающих проблемных вопросов, требующих объединенных усилий как непосредственно государственных структур, так и организаций стран-участников [22, 23].

Кроме того, при помощи новейшего концептуально-методологического механизма (транспозиционного кластерообразующего взаимодействия) самые эффективные отрасли агропромышленного комплекса проявляют себя в мировом масштабе за счет расширения сферы своей активности и влияния. Целесообразность в развитии продуктовых инновационных структур кластерного типа при углубленной интеграции (транспозиционного кластерообразующего взаимодействия) обеспечивается использованием инновационного потенциала объединения. Формирование наиболее перспективных кластерных структур возможно в случае, когда происходит или пока только прогнозируется качественный скачок в технической и технологической сферах производства, при котором осуществится выход на новые рыночные ниши. Это позволяет повысить конкурентоспособность и конкурентоустойчивость региона путем наращивания ресурсного потенциала, модернизации производства, повышения качества менеджмента, роста объемов производства, оптимизации взаимодействия экономических субъектов кластера.

Таким образом, формирование эффективных форм транспозиционного кластерообразующего взаимодействия агропромышленных организаций в рамках ЕАЭС представляет собой одну из наиболее сложных, системных и в то же время потенциально эффективных форм агропромышленной кооперации. Специфика практико-ориентированного транспозиционного кластерообразующего взаимодействия предприятий позволяет создавать новые технологии, осуществлять масштабную технологическую модернизацию, способствующую инновационному развитию перерабатывающей промышленности на основе собственных или передовых зарубежных технологий, а также проводить подготовку и переподготовку квалифицированных кадров для работы в условиях новой промышленно-технологической формации (кластерообразующей платформы), характеризует наличие организационно связанных компонент: наличие фундаментальной практико-ориентированной науки и инновационного агропромышленного комплекса [43, 61].

С учетом вышеизложенного с позиции кластерной конкурентоустойчивой структуризации сахаропродуктовый подкомплекс оказывает значительное влияние на установление отраслевых пропорций современной экономики Беларуси. Подкомплекс является одной из системообразующих сфер экономики, которая формирует агропродовольственный рынок страны по сахару. Поэтому предлагается сформировать свеклосахарный кластер, в структуру которого должны войти кондитерская и сахарная промышленность, свекловодство, как поставщик сырья, инфраструктурная отрасль по производственно-техническому обслуживанию, материально-техническому и научно-техническому обеспечению. Для достижения поставленной цели необходимо разработать экономический

механизм, который позволит увязать интересы смежных отраслей и будет способствовать их взаимовыгодному функционированию, повышению конкурентоспособности свеклосахарного и кондитерского производства. Конкурентоспособные сахарная и кондитерская отрасли станут своеобразными драйверами развития пищевой промышленности в целом.

Заметим, что при интеграции свеклосахарного и кондитерского подкомплексов необходимо решить следующие основные задачи: а) достичь высокого уровня инвестирования производства и инновационной активности организаций; б) создать на предприятиях перерабатывающей промышленности современную высокоэффективную производственную инфраструктуру с внедрением прогрессивных ресурсосберегающих технологий, которые позволят существенно сократить потери сырья, обеспечить его глубокую переработку при производстве продуктов питания, а также увеличить выход продукции.

Важнейшим структурным элементом хозяйственного механизма АПК выступают интеграционные связи агропромышленных формирований, предполагающие взаимодействие сельского хозяйства с перерабатывающей промышленностью, при которых не происходит подчинение одной отрасли другой, а осуществляется гармоничное сочетание специализированных отраслей, объединенных решением совместных задач и общей целью – повышение эффективности производства конечной продукции аграрной сферы.

Создание такого сахаропродуктового кластера позволит обеспечить высокий уровень экономической мотивации для сахарной и кондитерской промышленности, играющих ведущую роль в стабилизации отечественного свеклосахарного производства, который рассматривается как единый механизм интеграции ключевых отраслей, обеспечивающих производство не только сахара, но и широкой линейки кондитерских изделий на его основе.

Важно подчеркнуть, что транспозиционное кластерообразующее взаимодействие агропромышленных организаций позволяет ускорить процессы в отдельных отраслях, активизирует инновационную активность и усиливает национальную продовольственную конкурентоспособность на мировом рынке (интенсивность и эффективность продаж в пространственно-временном диапазоне). При этом возможность сохранения национальных позиций в разных отраслях внутри кластерообразующих платформ будет различна, так как их конкурентоспособность и конкурентоустойчивость опирается на разные концептуально-методологические детерминанты.

Преимуществами транспозиционного кластерообразующего взаимодействия агропромышленных организаций являются: активное стимулирование развития региональной экономики; оптимизация торгового баланса, повышение уровня занятости населения, рост налоговых отчислений в бюджет; концентрация базисных нововведений на определенном отрезке времени и в определенном экономическом пространстве и формирование на этой основе системы проектирования новых технологий; ускорение распространения совокупного инновационного продукта по сети взаимосвязей в общем региональном пространстве [70, 71].

Более того, исходя из природы процесса практико-ориентированного транспозиционного кластерообразующего взаимодействия предприятий во внутренней среде регионов, правомерно определить объективную экономическую основу данного процесса – силы естественного притяжения (самоорганизации) субъектов локальных рынков, объединенных устойчивыми взаимосвязями между собой с помощью контрактов.

На основе совмещения и взаимного обогащения перспективных исследовательских программ теории устойчивого развития и теории формирования конкурентоустойчивых кластерообразующих платформ становится возможной разработка концептуальных и методических основ формирования эффективных форм взаимодействия агропромышленных

организаций в рамках ЕАЭС. В настоящее время ЕАЭС выполняет функцию действенного инструмента региональной экономической интеграции. Все страны-участники заинтересованы в дальнейшем повышении активности экономического сотрудничества с учетом национальных интересов.

Это позволило ввести уточненное понятие «кластерное институциональное пространство ЕАЭС», совокупность элементов которого (с целью усиления продовольственной конкурентоспособности и инновационного обеспечения национальной продовольственной конкурентоустойчивости) взаимодействуют между собой на принципах транспозиционного кластерообразующего взаимодействия, в основу чего положена интеграция инвестиционного, инновационного и интеграционного полей, позволяющая обеспечить устойчивое и конкурентоспособное функционирование и динамичное развитие важнейших структур многофункциональной и многоаспектной продовольственной системы ЕАЭС.

Таким образом, на основе анализа проблем формирования и развития кластеров в ЕАЭС, а также образующих их факторов, были определены и конкретизированы основные стратегические направления деятельности регионов, ориентированные на стимулирование процессов создания и развития кластерных структур: создание коммуникационных площадок и условий для организации процессов согласования и координации интересов участников интегрированного объединения; формирование институциональной среды, обеспечивающей свободный обмен информацией, финансами и услугами между участниками структуры. Установлено, что согласовать позиции участников возможно в процессе тщательного анализа вариантов прироста значений таких стратегически важных показателей, как валовой выпуск продукции и услуг, численность занятых (количество создаваемых рабочих мест), доходы населения, налоги, поступающие в бюджеты всех уровней, динамика прямых иностранных инвестиций.

В свою очередь, задачей моделирования кластерных структур (модельно-программный комплекс для сценарного прогнозирования развития агропродовольственной сферы в пространственно-временном диапазоне) является обоснование на основе тщательного изучения полученных расчетных вариантов наиболее подходящих значений основных параметров развития различных моделей кластерообразующих производств.



ГЛАВА 2

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИК ГОСУДАРСТВ – УЧАСТНИКОВ ЕАЭС

В процессе проведенных исследований установлено, что развитие производственно-технологической интеграции с учетом особенностей национальных экономик государств – участников ЕАЭС имеет ряд объективных закономерностей. Прежде всего, такие интеграционные связи могут формироваться на основе вовлечения субъектов хозяйствования в единый технологический цикл производства. Примеры подобной кооперации характерны для машиностроительных предприятий АПК, организующих сборочные производства на территории стран ЕАЭС. Так, ЗАО СП «Брянсксельмаш» осуществляет производство различных образцов сельскохозяйственной техники, разработанных ОАО «Гомсельмаш», РУП «Минский тракторный завод». Сборочные производства организованы в странах ЕАЭС: в России – ООО «УралТрансСервис» (г. Челябинск), ЗАО «Агротехснаб» (Саратовская область); в Казахстане – ТОО «Семипалатинский автосборочный завод». Следует отметить эффективно работающие ассоциации, в состав которых входят субъекты хозяйствования большинства стран ЕАЭС: Масложировая ассоциация, Евразийская сахарная ассоциация.

В то же время изучение показывает, что проблемные вопросы функционирования существующих интегрированных формирований в сфере агропромышленного производства связаны с хроническим дефицитом оборотных средств у предприятий. Поэтому благодаря межгосударственному взаимодействию целесообразна разработка программ и проектов, направленных на производственно-технологическую интеграцию, обеспечивающую эффективное функционирование агропромышленного производства, снижение импортной зависимости от поставок товаров из третьих стран.

В целях развития экспорта сельскохозяйственной продукции и продуктов питания необходимо усилить работу по повышению конкурентоспособности, наращиванию натуральных и стоимостных объемов экспорта, совершенствованию экспортных торговых-логистических цепочек, сертификации продукции и освоению новых рынков сбыта. География экспорта сельскохозяйственной продукции и продуктов питания Республики Беларусь сформирована с учетом наибольшей экономической эффективности экспортных продаж для сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций и представлена следующим образом: страны ЕАЭС – 84,7 %, ЕС – 4,4, иные страны – 10,9 %. Государственными программами развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь предусматривается рост объемов сельскохозяйственной продукции в хозяйствах всех категорий к 2025 г.: зерна – 10,0 млн т; сахарной свеклы – 5,2; молока – 9,2 млн т.

Беларусь больше всего страдает от отсутствия единой производственно-технологической интеграции, равных конкурентных условий для стран – участников ЕАЭС: разные таможенно-тарифное регулирование внешнеторговой деятельности и правила субсидирования сельского хозяйства; различия и протекционизм стран в ветеринарно-санитарных нормах, в результате которых страны, даже в нарушение права ЕАЭС, в одностороннем порядке устанавливают ограничения.

На площадках, где проходят обсуждения и принимаются решения в рамках производственно-технологической интеграции, белорусские эксперты, как правило, в меньшинстве, то есть интересы разных стран представлены в неравных пропорциях. Сложность вызывает и то, что все страны являются членами ВТО, а Беларусь – нет, и она вынуждена подстраиваться под правила ВТО.

Больше всего препятствий для функционирования рынка установила Россия, что ухудшает положение отечественных компаний, так как себестоимость их продукции оказывается выше, чем у конкурентов из других стран Союза. Беларусь намерена исправить положение за то время, пока председательствует в органах ЕАЭС, в частности, предлагает участникам одновременно отказаться от всех существующих ограничений. Сомнения в успехе вызывают две основные причины: слабая роль наднациональных органов и кардинально разные весовые категории экономик. Теоретически большинство действующих препятствий можно было бы исключить даже в течение года. Но при нынешних достаточно узких полномочиях и небольшом весе ЕЭК, когда ее решения могут заблокировать правительства стран-участников, сделать это вряд ли удастся.

Тем не менее в рамках Союза практически не получила развитие сфера реализации межгосударственных программ и проектов, хотя задачи по разработке нормативной базы предусмотрены правом интеграционного объединения с момента основания ЕАЭС. Предметом таких программ могла быть разработка мер, направленных на развитие экспорта, поддержка межгосударственных кооперационных структур. Формой межгосударственной производственно-технологической интеграции как инновационного подхода к эффективному функционированию агропромышленных организаций следует считать и создание евразийских технологических платформ – «Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности АПК – продукты здорового питания» и «Евразийская сельскохозяйственная технологическая платформа». На современной стадии развития технологические платформы представляют собой центры, рассматривающие перспективы соответствующих отраслей и в значительной степени влияющие на стратегию развития представленных в них предприятий и научных учреждений.

Соответственно, должны расширяться функции ЕЭК по информационному обеспечению субъектов хозяйствования и государственного управления АПК, координации мер в области достижений аграрной науки, передового опыта, информационной поддержке связей науки и производства, методической помощи в создании информационных ресурсов цифровой экономики; информационной поддержке маркетинговых служб всех уровней, что приобретает особую значимость в условиях нормативно-правового развития сельскохозяйственной производственной кооперации с учетом особенностей национальных экономик государств – участников ЕАЭС.

Например, в рамках производственной кооперации с учетом особенностей национальных экономик государств – участников ЕАЭС целесообразно объявление конкурса инвестиционных проектов, направленных на внедрение высоких технологий в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции. В процессе развития кластерных агропромышленных структур на каждом из этапов можно использовать механизмы, которые целесообразно разделить на две группы. Первую группу образуют мероприятия, предполагающие прямые затраты бюджетных средств: инвестиции в инфраструктуру, в проведение НИОКР и создание научных центров; меры по финансовому стимулированию развития отдельных производств и видов деятельности. Вторую группу можно представить мероприятиями, носящими институциональный характер и являющимися относительно малозатратными. Спектр этих мероприятий довольно широкий и касается большинства аспектов деятельности предприятий, входящих в состав кластера: создание консалтинговых структур; стимулирование контактов между научно-исследовательскими

организациями и производством; стимулирование развития рыночной, особенно инновационно ориентированной, инфраструктуры; осуществление мер, направленных на повышение инвестиционной привлекательности кластеров и территории их локализации; развитие человеческого потенциала в части мотивации к инновациям и кооперации; развитие института частно-государственного партнерства; представление интересов субъектов реализации проектов программы в международных и межрегиональных контактах.

Основной принцип формирования кластерной стратегии заключается в последовательном наборе комплекта проектов формирования кластерных агропромышленных структур с учетом ожидаемого вклада каждой структуры в общее улучшение целевых показателей оценки эффективности кластерной стратегии в целом. Кластер создается для решения конкретной задачи развития в соответствии с программой его деятельности и оценивается по критерию выполнения поставленной задачи. Будучи ориентированным на выпуск наукоемкой продукции и услуг, кластер интегрирует возможности различных предприятий для создания продукции высокого качества экспортной направленности [20, 61].

Важнейшими из целевых показателей, которые должны являться предметом анализа и сопоставления в ходе выбора потенциальных кластерных агропромышленных структур для включения в общую кластерную стратегию, являются: прирост ВВП в приоритетных отраслях и видах деятельности; динамика прироста выпуска продуктов и услуг в высокотехнологичных производствах; уровень внедряемых технологий относительно мировых стандартов. Формирование отраслевых и межотраслевых кластеров, комплексов и центров позволит осуществить коммерциализацию научно-технических и технологических разработок в АПК.

Установлено, что наибольший интерес с точки зрения перспектив реального углубления инновационного взаимодействия представляет развитие связей в рамках ЕАЭС [21, 43, 69]. Наиболее тесно в данном направлении сотрудничают Россия и Беларусь. Принятые сторонами совместные государственные программы являются основным средством решения крупных производственных и социально-экономических задач, определенных Договором о создании Союзного государства, в том числе для решения фундаментальных научно-исследовательских, социальных, экономических, культурных и экологических проблем, развития отдельных производств для обеспечения нужд Союзного государства.

Согласование интересов стран, их хозяйствующих субъектов составляет основу устойчивого развития ЕАЭС в целом и государств-участников в отдельности. Одними из отличительных свойств этих интересов являются разнонаправленность и многосубъектность, в силу чего проблема их согласования связана с определенными трудностями. Согласование означает не уничтожение противоречий между странами, а нахождение возможных механизмов их эффективного взаимодействия. Согласованность интересов – это сочетание деятельности народнохозяйственных комплексов стран, входящих в них отраслей и предприятий, участвующих в международном сотрудничестве, координации, обеспечивающей самостоятельно действующим экономикам достижение общих целей.

При помощи интеграционного механизма и, прежде всего, устранения барьеров на пути взаимной торговли, а также согласования экономической политики наиболее эффективные отрасли экономики утверждают себя в мировом масштабе за счет расширения сферы своей активности и влияния.

В этой связи позитивной стороной производственной кооперации с учетом особенностей национальных экономик государств – участников ЕАЭС является не только снижение транзакционных издержек, но и рост эффективности специализации комбинированного производства за счет концентрации ресурсов в одном локализованном пространстве.

Это актуализирует проблему использования кластерных подходов в управлении процессами формирования и развития продовольственных систем ЕАЭС, обуславливает потребность в научном обосновании алгоритмов создания уровней гравитационной интеграции с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Развитие производственной кооперации с учетом особенностей национальных экономик государств – участников ЕАЭС – закономерный результат международного разделения труда в условиях развития производительных сил и научно-технического прогресса. Каждая страна должна участвовать в международном разделении труда, опираясь на свои конкурентные преимущества. Под влиянием глобализации мирового хозяйства экономическая взаимосвязь государств возрастает, происходит расширение интеграционных объединений и переход к новым формам взаимодействия. Однако глобализация обостряет международную экономическую конкуренцию настолько, что государствам необходимо приложить усилия для того, чтобы занять определенное место в мировом хозяйстве.

Производственная кооперация не только служит средством достижения целей агропромышленной стратегии (структурные изменения, повышение инновационной направленности, усиление конкурентоспособности), но и является мощным инструментом для стимулирования регионального развития ЕАЭС, которое в конечном итоге заключается в улучшении торгового баланса региона, соответствующих отчислениях в бюджеты различных уровней, повышении устойчивости и конкурентоспособности региона.

Более того, специфика производственной кооперации с учетом особенностей национальных экономик государств – участников ЕАЭС определила необходимость представить обновленный подход к пониманию сущности кластерного пространства как нового инструмента современной экономической интеграционной системы хозяйствования в рамках межгосударственных экономических союзов, в соответствии с чем наднациональная агропромышленная стратегия должна быть направлена на координацию деятельности участников экономических интеграционных образований. При этом определяющей является как национальная, так и наднациональная агропромышленная стратегия, в рамках которой должно обеспечиваться согласованное развитие отраслевых производств, регионов, агропромышленных комплексов и хозяйствующих субъектов с учетом специфики продовольственной системы ЕАЭС.

Наднациональная агропромышленная стратегия – это совместная координирующая деятельность участников производственной кооперации с учетом особенностей национальных экономик для согласования действий по сбалансированному инновационному развитию национальных систем хозяйствования в целях достижения высокой степени конкурентоспособности, причем этот уровень является координирующим в формировании и реализации агропромышленной стратегии стран интеграционного образования.

Приведенные факторы имеют существенный характер, их влияние то ослабевает, то усиливается, но необходимо также учитывать факторы внешней среды в продовольственной системе ЕАЭС, оказывающие влияние на формирование и реализацию агропромышленной стратегии в будущем, например, появление новых интеграционных экономических образований, правил, запретов, законов и т. д., которые могут принципиально изменить правила торговли стран, а также оказать значительное влияние на международное разделение труда.

Более того, ключевыми методами агропромышленной стратегии в продовольственной системе ЕАЭС должны стать структурные. Они основаны на обеспечении формирования сбалансированной структуры агропромышленного сектора путем создания новых интеграционных образований, построения наиболее выгодных способов размещения

агропромышленных предприятий, которые позволят сформировать благоприятные рамочные условия для привлечения инвестиций, рабочей силы. Реализация данной группы методов способствует стимулированию развития перспективных отраслей, формированию инфраструктуры для технологических инноваций, разработке приоритетов в продовольственной системе ЕАЭС.

На большинстве российских отраслевых рынках усиливается концентрация собственности при одновременном распространении различных интеграционных объединений хозяйствующих субъектов, основной характеристикой которых является неформальный характер межфирменных связей и отношений. При этом все государственное регулирование должно быть направлено на обеспечение интересов, прежде всего, крупных вертикально интегрированных структур сырьевого сектора. Следовательно, создание правовых норм и механизмов, снимающих этот перекос институциональной структуры, становится одной из насущных задач.

При производственной кооперации государств – участников ЕАЭС необходимо использовать ряд преимуществ кластерного принципа. Во-первых, с помощью системы кластеров можно добиться гибкости при больших масштабах. При этом, как показывает мировой опыт, кластеры и крупные вертикально интегрированные структуры могут дополнять друг друга. Во-вторых, для экономики ЕАЭС может быть крайне выгодным создание устойчивых субконтрактинговых схем, скрепляющих воедино кластерное институциональное пространство стран-участников, состоящее из ключевых для развития национальных экономик отраслей.

Формирование производственной кооперации с учетом особенностей национальных экономик государств – участников ЕАЭС следует рассматривать не просто как способ активизации предприятий, а как важнейший элемент его общей стратегии, позволяющий консолидировать сильные стороны бизнеса, научных организаций, с тем чтобы использовать полученный в результате эмерджентно-синергетический эффект для усиления международных позиций национальных компаний в отраслях, имеющих решающее значение для конкурентоспособности экономики стран ЕАЭС в целом. Необходимо способствовать формированию трансграничных кластеров, предполагающих интенсивный обмен ресурсами, технологиями и ноу-хау, по тем географическим осям (внутренним и трансграничным), которые могут стать основой коридоров, включающих территорию ЕАЭС в мировое экономическое пространство на условиях активного участника.

Без институциональных изменений, учитывающих современные экономические реалии и дающих современному бизнесу возможность выбора из полного спектра существующих альтернатив интеграции и координации усилий, может оказаться под вопросом обеспечение сильных позиций ЕАЭС в наиболее перспективных отраслях, которые будут определять долгосрочную конкурентоспособность ЕАЭС на мировых рынках. Трансформация кластерного пространства не может насаждаться насильно, государство же может и должно способствовать созданию такой институциональной среды, в рамках которой разные альтернативы организации производства окажутся равноправными.

В рамках изучения теоретических аспектов кластерообразующего взаимодействия агропромышленных организаций объединений предложена концептуальная идея исследования заявленной научной проблемы в контексте перехода к расчетам с использованием транспозиционной комбинаторики в ряде кластерообразующих интеллектуальных платформ. На основе этого определен методологический подход к исследованию внутренних ресурсов региональной системы формирования конкурентоустойчивых кластерообразующих платформ функционально новых подкомплексов: а) анализ ориентирован на предметную составляющую региональной системы, представленную теорией воспроизводства, конкуренции и социально-экономических преобразований;

б) для получения результатов исследования задействованы когнитивные возможности теории формирования кластеров, сетевых отношений, теории когнитивной цифровой экономики на основе транспозиционной комбинаторики и смарт-контрактной механики автоматического выполнения договорных условий с помощью компьютерных технологий.

Более того, кластерообразующая стратегия транспозиционной комбинаторики представляет собой современный подход к использованию имеющегося инструментария регионального развития. Основное содержание такой стратегии – перенаправление мер государственной поддержки с отдельных предприятий и отраслей на развитие отношений между субъектами хозяйственной деятельности территории вне зависимости от их отраслевой принадлежности. При этом кластерная структура формирует платформу для организации полного технологического цикла производства конечного продукта.

Транспозиционный кластерный подход создает условия для эффективного построения цепочек взаимодействия, повышения конкуренции проектов; объединения ресурсов с помощью различных контрактов, создания условий для передачи технологий, построения эффективных коммуникаций, организации информационных потоков цифровой экономики, повышения мобильности трудовых ресурсов, организации центров превосходства; выделения основных структурных элементов, формирующих приоритеты в дальнейшем развитии, обеспечивающих эффективность и стабильность деятельности кластерообразующей платформы.

Исходя из изложенного, можно сказать, что комплексное развитие предприятий АПК должно осуществляться путем создания региональных промышленных формирований различных видов, обладающих реальными возможностями трансформации и реорганизации с целью гибкой адаптации к быстро меняющейся рыночной конъюнктуре. Например, в России это своего рода кластерные структуры или агропромышленные корпорации, холдинги (конгломераты).

Акционерные компании, учрежденные государством и приватизированные по индивидуальным планам. К ним относятся такие гиганты экономики, как РАО «ЕЭС», ОАО «Газпром», ЗАО «Алмазы России-Саха», РАО «Норильский никель», ОАО «ГАЗ», РКК «Энергия» и др. Общее число таких корпораций – около 40.

Государственные компании, которые являются государственной собственностью. К ним относятся ГКНПЦ им. Хруничева, «ТВЭЛ», концерн «Сплав» и др. Всего около 30 компаний. *Корпорационные структуры под эгидой федеральных ведомств*. Наиболее крупные из них МПС, Минатом, Госкомсвязь, Росконтракт. Насчитывается около 20 корпораций.

Частные корпорации, образованные на основе крупных акционерных компаний посредством слияний и присоединений в направлении вертикального и горизонтального интегрирования. Это большая группа корпораций: «Уралмашзаводы» (включая «Ижорские заводы»), группа «Сибирский алюминий», компания «Балтика», концерн «Красный Октябрь», концерн «Бабаевский» и др.

Региональные конгломераты смешанной собственности, включая банки, инвестиционные фонды, страховые компании, транспорт, гостиничное хозяйство, торговлю. Такие интегрированные конгломераты развиты в Москве, Татарстане, Башкартостане, Красноярске, Самаре, Нижнем Новгороде, Воронеже, Иркутске и некоторых других промышленных центрах. Всего около 50 конгломератов.

Российские отделения транснациональных корпораций (ТНК). Насчитывается порядка 50 отделений. К ним относятся отделения таких транснациональных корпораций, как Coca Cola, Pepsi Co, ICN, Philip Moris, Siemens, Daewoo, McDonald's, Procter & Camble, Henkel и др.

Финансово-промышленные группы. К ним относятся такие конгломераты, как «Оборонительные системы», «Контур», «Точность», «Нефтехимпром», «Морская техника»,

«Двигатели НК», «Промприбор», «Интерхимпром». Процесс интеграции российских компаний интенсивно развивается, поскольку ранее сложившиеся традиционные производственно-экономические связи напоминают о себе и стимулируют их восстановление, хотя в большинстве случаев на новом научно-техническом уровне. Для их дальнейшего развития имеется весьма прочная экономическая основа.

Кооперационные структуры (включая франчайзинг, толлинг, процессинг) в основном без акционерных соглашений также можно отнести к корпорационным структурам: TWG (толлинг), «Довгань» (франчайзинг) и др. Определить их количество весьма трудно.

Следует отметить, что важной особенностью кооперации и агропромышленной интеграции в странах с развитой рыночной экономикой является рост концентрации производства. В настоящее время наблюдается тенденция, когда общее число хозяйств сокращается при одновременном росте крупных предприятий. В последние годы прослеживается тенденция укрупнения компаний и образования горизонтально и вертикально кооперирующихся структур. Как показывают исследования и мировой опыт, именно такие предприятия могут свободно разрабатывать и внедрять новые технологии, приобретать современное оборудование, а при возникновении кризисной ситуации на одном из предприятий кооперативного формирования компания в целом продолжает действовать и удерживать свою долю рынка.

Создание высокотехнологичных и наукоемких производств, формирование отраслевых и межотраслевых кластеров, комплексов и центров позволит осуществить коммерциализацию научно-технических и технологических разработок в АПК. При этом основными преимуществами вертикально интегрированных структур являются: экономия на транспортных затратах; возможность концентрации ресурсов в производственной цепочке, а также создания региональных торговых марок и проведения маркетинговой политики с высокой эффективностью ценообразования относительно затрат в связи с возникающим эффектом масштаба; возможность появления действенных механизмов для выхода на внешние рынки.

Исследования показывают, что в ряде регионов есть все необходимые условия для создания кооперативных формирований на базе уже сложившихся условий. Особое место в региональной программе развития кооперации отводится вопросам улучшения кадрового и научно-методического обеспечения региона, а также мероприятиям по совершенствованию государственного регионального планирования, определению основных долгосрочных и текущих приоритетов аграрного развития региона, государственного финансирования, капитальных вложений, стимулирования развития межрегиональных связей на основе кооперации и интеграции. Среди программных мероприятий особого внимания требуют вопросы развития инфраструктуры районных рынков продовольствия, земли, труда и капитала, что будет способствовать внедрению передовых инновационных технологий и улучшению экономического климата в регионе. Таким образом, экономическая свобода предприятия не всегда связана одной целевой установкой – максимизацией прибыли, а выражает оптимизацию взаимодействия в системе интеграционных отношений, направленную на поиск новых источников прибыли.

ГЛАВА 3

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КООПЕРАТИВНО-ИНТЕГРАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В АПК

Необходимость повышения эффективности агропромышленного производства в условиях осложнения экономического развития актуализирует проблематику поиска роста конкурентоспособности. Такая постановка вопроса имеет не только производственный или отраслевой, но и территориальный аспект. Одним из наиболее действенных инструментов отраслевого, производственного и территориального развития, обеспечивающих рост конкурентоспособности, является кластерная организация АПК. Практика показывает, что кластер как экономическая агломерация кооперативных и интегрированных организаций представляет собой доминирующий фактор устойчивого производственно-экономического развития отрасли или территории. Кластерная организация обеспечивает рост конкурентоспособности за счет взаимодействия ряда факторов: кооперирование субъектов на определенной территории, расширение возможностей использования новейших технологий, экономия издержек за счет устранения дублирующих звеньев и служб, стремление к инновациям, заинтересованность одновременно в специализации и диверсификации производства, возможность формирования квалифицированного кадрового потенциала за счет лучших условий мотивации труда и производства и др.

Кластерная организация производства находит все большее признание в мире. В настоящее время в экономической науке теории кластеризации уделяется значительное внимание. Кластеры все более признаются интеграционной формой организации производства, способной мобилизовать различные факторы и ресурсы для достижения заданных темпов экономического развития. Кластеры могут служить базой для формирования крупного контингента участников кооперирования ресурсов, в том числе активизации инновационного и инвестиционного процессов, реализации крупных инвестиционных проектов.

Перспективы кластерной организации АПК зависят от макроэкономических тенденций в стране или регионе, наличия соответствующей инфраструктуры и интересов предприятий и организаций. Кластерная организация создает условия для активизации не просто производственно-сбытовой деятельности, а производственно-инновационной, она призвана формировать технологических лидеров. Так, кластерная стратегия позволяет в условиях осложнения общей макроэкономической ситуации более устойчиво решать экономические, технико-технологические, производственные, социальные и иные проблемы (по сравнению с разрозненными предприятиями и организациями). Любая кластерная организация имеет синергетический эффект от складывания многих возможностей (трудовых, ресурсных и др.) участников.

Но это не просто суммирование имеющихся возможностей (такое элементарное складывание не всегда целесообразно), а поиск путей более эффективного приложения ресурсов, концентрация капитала на приоритетах, модернизация технико-технологической базы для поддержания конкурентоспособности. В частности, применительно к конкретной

территории кластер следует понимать как совокупность организаций различных правовых форм и форм собственности, активно взаимодействующих и дополняющих друг друга, обеспечивающих развитие своего потенциала на инновационной основе, осуществляющих поиск наиболее эффективных решений в области создания и сбыта конкурентных продуктов, стремящихся работать на принципах самокупаемости и самофинансирования, а также реализующих цели и задачи социально-экономической и научно-технической политики в контексте общих задач государства или региона.

Кластеры способны создаваться естественным путем, являясь самовоспроизводящимися и самодостаточными системами. Однако государство призвано оказывать действенную помощь и поддержку как на этапе создания, так и функционирования. Возможно, например, с помощью государства определение предприятия-интегратора, создание ядра кластеризации, предоставление режима наибольшего благоприятствования (налогового, страхового и др.). Целесообразная помощь государства может заключаться также в создании требуемых для кластера условий (или так называемой институциональной оболочки) – правовых норм, конкурентных льгот и т. п. В некоторых случаях государство может выступать главным инициатором кластерной организации, формировать начальный спрос на продукцию с помощью контрактной системы, предоставлять льготные инвестиции. Предприятия, вошедшие в кластер, обязаны осваивать передовые стандарты и технологии, обеспечивать новую организацию труда, стремиться получать конкурентные товары.

Для придания в составе кластера нового качества экономическому развитию всем его участникам неизбежно предстоит: осваивать новые механизмы стимулирования труда и производства, эффективные принципы менеджмента и маркетинга, практиковать не только текущее, но и стратегическое планирование, осваивать методы конкурентной борьбы, внедрять в производство новейшие стандарты (системы управления качеством), обеспечивать расширенное воспроизводство на основе самокупаемости и самофинансирования.

Концептуальные основы кластерной организации должны определять цели, задачи и формы как самого этого объединения, так и территориальных органов государственного управления. Важнейшие функции кластерной организации на любой территории обобщенно представлены на рисунке 1. Как видно, кластеры призваны обеспечивать: внедрение инновационных технологий, использование новейших методов управления, производство конкурентоспособной продукции, уверенное продвижение на рынок и осуществление многих других эффективных методов и приемов хозяйствования.

Следует подчеркнуть, что основные направления обеспечения эффективного развития кластеров различных форм и типов включают:

- 1) формирование полного (оптимального) состава организаций (структур) институционального развития кластерного образования, который можно обозначить в качестве комплекса кластерного развития; налаживание краткосрочного и долгосрочного планирования, включая стратегическое развитие кластера; выработку действенного механизма взаимодействия между участниками созданного объединения;
- 2) разработку механизмов по повышению конкурентоспособности кластерной структуры (организационных, экономических, мотивационных и др.), включая: стимулирование инвестиционной деятельности; активизацию инновационной деятельности; совершенствование системы управления кластером; разработку действенной системы маркетинга, эффективной системы повышения качества продукции, действенной системы мотивации труда и производства.

В числе задач любого эффективного кластера – создание и развитие перспективных технологических платформ, совершенствование технико-технологической базы и

Функции территориальной кластерной стратегии

1. Оптимизация организационного устройства кластера по технологической цепочке продвижения основной продукции – от получения исходного сырья до его переработки и продажи готового продовольствия. Численность структур должна быть оптимальной и обеспечивать оперативность, реализацию преимуществ объединения и конкурентоспособность

2. Разработка бизнес-планов и проектов развития кластера, направленных на реализацию внутренних и внешних возможностей, укрепление технико-технологической базы и ресурсного потенциала всех участников кластера

3. Разработка методической, нормативной и экономической (финансы, цены и др.) базы для эффективного функционирования кластера; выявление внутренних резервов и факторов развития

4. Налаживание эффективного взаимодействия кластера с местными органами власти, партнерами и конкурентами по бизнесу; выработка комплекса мер по активному продвижению на рынок и закреплению на престижных рынках

Рис. 1. Функции (цели, задачи, решения) территориальной кластерной политики

создание развитой производственной и логистической инфраструктуры во всем объединении. Для этого могут использоваться различные методы и приемы: формирование правил и условий, мотивация труда, перераспределение средств по приоритетам, концентрация ресурсов на точках роста, административные меры как стимулирующего, так и сдерживающего характера.

Мировой опыт доказывает, что опережающих экономических результатов можно достичь при синергии в каком-то одном объединении или на какой-то одной территории всех возможных ресурсов предприятий и организаций (трудовых, материально-технических, финансовых и др.), в том числе научные достижения и инновации.

Алгоритм устойчивого развития кластера (любой формы) включает следующие элементы:

формирование научно обоснованных проектов (мегапроектов), которые содержат потенциал быстрого и устойчивого роста, определение роста и места каждой структуры кластера в реализации данного проекта;

определение источников и каналов финансового и материально-технического обеспечения реализации данного мегапроекта, выстраивание соответствующих коммуникаций с партнерами, органами управления, банками и другими возможными ведомствами и органами, которые могут способствовать развитию;

организация технологического процесса по осуществлению мегапроекта на практике; организация системы производства и управления, разработка бизнес-планов и других регулятивных документов; налаживание действенного регулирования и контроля технологического процесса;

налаживание эффективного сбыта полученных товаров; установление надежного партнерства по сбыту и продажам; формирование устойчивых и долгосрочных сбытовых связей; надежная интеграция в рыночное пространство.

Важно отметить, что кластер отличается от других объединений принципами своей организации. Нередко кластеры идентифицируют с территориально-производственными комплексами, но и здесь имеются существенные различия. Кластер формируется как активный «рыночный игрок» по принципу захвата рынка, быстрого продвижения

продукции на рынок и рыночного доминирования. Наоборот, производственно-технологический комплекс строится по принципу наиболее полного использования исходного сырья для переработки и уже затем рыночного сбыта готовой продукции. Кластерные структуры одновременно ориентированы и на активный рыночный сбыт внутри страны, и на экспортную экспансию, и на импортозамещение. Кластеры в своей деятельности выступают против моноразвития территории, поскольку стремятся к развитию хотя и однородных по ассортименту продукции предприятий, но разных по качеству и потребительской стоимости (инновационности) и несущих прямую ответственность за производство и сбыт, включая постпродажное обслуживание. Кластеры также отличаются и от предпринимательских организаций (сетей). В сетевой организации бизнеса более сильной составляющей выступает сбыт продукции, а в кластере – создание нового продукта, а затем его продвижение на рынок.

Для крупных кластерных организаций важно реализовать мегапроекты с длительными сроками реализации и устойчивыми условиями. Длительность мегапроектов позволяет нейтрализовать лаг прохождения мелких проектов, которые могут занимать немало времени, но не приносить существенного эффекта. В свою очередь, малые предпринимательские проекты быстро реагируют на изменения внутренней и внешней среды. Поэтому здесь важно комбинирование. Соединение текущих предпринимательских бизнес-планов и стратегических мегапроектов наилучшим образом можно реализовать через кластеризацию. Мегапроекты, отраслевые проекты и проектное управление (реализация текущих решений) по видам финансирования и поддержки приоритетов инновационной деятельности в контексте формирования территориально-отраслевых производственно-сбытовых кластеров могут служить не только эффективным инструментом накопления и воспроизводства капитала, создания прорывных технологий и высококонкурентных видов производства, но и инструментом стабилизации экономического развития кластера. При этом риск-менеджмент необходимо использовать как системный подход к выбору направления деятельности кластера в условиях неопределенности. Он предполагает системы методов выявления и оценки рисков, реализацию целевых мер и выбор наиболее приемлемой коммуникационной стратегии относительно рисков из совокупности возможных. Качественный риск-менеджмент может позволить себе только сильный игрок, например кластер, поскольку это его функциональная черта и неотъемлемое качество. Такой риск-менеджмент, безусловно, приводит к эффективному и ориентированному на целевой результат осуществлению кластерно-управленческой деятельности.

Следовательно, лишь при активных усилиях субъектов (конечно, в рамках рационального сочетания внутренних и внешних условий) возможно быстрое образование и целевое развитие кластерной структуры, а также ее адекватное реагирование на всевозможные риски и вызовы. Одних пространственно-временных факторов (территория, оперативность, синергия и др.) далеко не достаточно для устойчивого функционирования кластера, это лишь исходные возможности. Без целенаправленных усилий и активных действий, формирующих драйверы развития, исходные территориально-отраслевые характеристики – лишь кластерный потенциал или платформа для деятельности эффективного кластера.

При благоприятном сочетании различных факторов, формирующих кластерный потенциал, и, прежде всего, при реализации фактора организационно-экономической активности мобилизуются драйверы, способствующие эффективному функционированию и развитию кластерной структуры в экономическом пространстве (территориальном, отраслевом, продуктовом и т. п.). Следует подчеркнуть именно организационно-экономическую составляющую кластерной инициативы, определяя тем самым показатели и критерии кластерной активности. Потенциал же организационно-экономических усилий состоит в сочетании стратегических, тактических и операционных мер и действий.

Вместе с тем важно отметить, что каждый фактор как способствует реализации задач кластера, так может создавать и определенные трудности. Важнейшей функцией кластерного образования является динамичность, и результативность этой динамики в хозяйственной деятельности кластера намного выше, чем у отдельной организации.

Ниже представлена классификация основополагающих факторов по значимости их проявления в кластерной организации:

1. Организационно-экономическая активность деятельности (внешняя и внутренняя): организационно-экономическое развитие и совершенствование инфраструктуры; оптимизация системы и структуры управления; определение приоритетов и перспектив развития и оптимизация ресурсной базы.

2. Отраслевой (или продуктовый) фактор: определение главного звена (основного продукта) и выстраивание технико-технологической базы и технологической цепочки продвижения продукции; достраивание основной технологической цепи другими целесообразными и необходимыми видами производства (работ и услуг).

3. Территориальный (или пространственный) фактор: налаживание кооперационных связей между участниками кластера; формирование самодостаточной завершенной территории, на которой располагаются кластер и его структуры.

На основе представленной классификации можно констатировать, что кластеризация характеризует высокую степень развития организационно-экономических и производственных отношений, приводящих к оптимизации взаимодействия хозяйствующих субъектов. Сочетание развития и сотрудничества обуславливает сетевую структуру кластерного образования. Происходит расширение рынков сбыта получаемой продукции, в итоге выигрывают все субъекты, участвующие в формировании кластера. Кластер обладает адекватным реагированием на деятельность конкурентов и способен осуществить более мощный экономический ход в рыночной игре. Он может успешно функционировать в условиях нарастающей динамики происходящих событий и развиваться более высокими темпами, чем разрозненные организации (за счет концентрации и специализации ресурсов). Существует перспектива более широкого доступа к дополнительным ресурсам, следовательно, планирование осуществляется на более сбалансированной основе. Происходит одновременно вертикальная и (или) горизонтальная интеграция кластерных сил для целенаправленной реализации кластерных инициатив. Имеется возможность контролирования большого количества происходящих процессов. Наблюдаются оперативная адаптация и гибкость как реакция на внешние явления. При этом необходимо отметить, что к кластерным явлениям важно отнести и синергетический эффект, эмерджентность как явление, предполагающее возникновение новых свойств, а также мультипликативность как умножение эффекта.

Кроме того, содержание идеи создания и функционирования кластерных образований в аграрной сфере заключается в превращении сельских территорий, сельскохозяйственного производства, перерабатывающих и снабженческих предприятий и смежных с ними организаций и служб в замкнутую организационно-экономическую систему, выстроенную по специальной технологической цепочке продвижения продукции от места ее исходного получения до превращения в товарный вид и рыночную продажу на основе задействования соответствующих материальных, трудовых, технических, финансовых и информационных ресурсов.

В российской и белорусской экономической литературе выделяются три основных вида кластеров, каждый из которых характеризует определенный приоритет их создания:

– региональные или территориальные группы предприятий в составе одного или родственных секторов (сельское хозяйство, агропромышленный комплекс, производство продовольственных товаров и т. д.), которые часто привязаны к наиболее влиятельным субъектам – перерабатывающим предприятиям, торговым центрам и др.;

– вертикальные или продуктовые производственные цепочки: специализированные или многопрофильные продуктовые компании, где основные производственные процессы и продвижение продукции образуют ядро кластера (например: производитель-переработчик – оптовый сбыт – розничная продажа). Вся совокупность вспомогательных, обслуживающих и снабженческих организаций концентрируется вокруг ядра кластера (головных компаний);

– объединения крупного масштаба, представляющие суть какой-то основной отрасли (например, агропромышленный кластер, агропродовольственный кластер и др.). Здесь могут соединяться как территориальные, так и вертикальные функции.

Следует отметить, что в теории и практике могут иметь место другие виды и разновидности кластеров, это зависит от целей организации и особенностей функционирования.

В западной литературе кластеры структурированы в четыре группы моделей:

1) сконцентрированные на определенной территории компании, имеющие дифференцированный продукт, придерживающиеся единой маркетинговой стратегии (в основном европейская модель);

2) взаимодополняемая совокупность компаний на какой-то территории, связанных между собой экономическими отношениями по принципу продуктовой или территориальной специализации (североамериканская модель);

3) вертикально интегрированная специализация на определенной территории, которая создана в контексте реализации государственной политики (азиатская модель);

4) совокупность различных форм организаций (малых и средних), которые сконцентрированы вокруг организации-монополиста, специализируются на выполнении определенного вида работ (или производстве какой-то части продукции) по заказу головной фирмы и борются за качество и право быть в основе кластера (японская модель).

Анализ показывает, что многие элементы этих моделей целесообразно применять в практике Беларуси: концентрация предприятий на отдельной территории, вертикальная интеграция по продуктовому принципу, взаимодополнение компаний, кооперация малых и средних форм с крупными и др.

Целями создания агропромышленного кластера также могут выступать многие актуальные задачи – максимизация доходов и прибыли (маркетинговый подход), оптимизация затрат и себестоимости производства (оптимизационный принцип), занятие и удержание необходимой доли рынка (рыночный подход), повышение конкурентоспособности (синергический метод), интеграция в агропродовольственное пространство и др.

Сочетание кооперации и интеграции, взаимодополнения и заинтересованности, специализации и диверсификации на определенной территории (с учетом отраслевой предположенности) – основной принцип кластера.

Вместе с тем характерной чертой кластера является его инвестиционная и инновационная ориентация. Это весьма важно для поддержания требуемой конкурентоспособности производства. Кластеры применяют два вида стратегии: а) направленные на признание (и повышение) роли в открытом рыночном пространстве; б) способствующие быстрому развитию внутренних возможностей.

Объединение в кластер на основе вертикальной и смешанной вертикально-горизонтальной интеграции и кооперации означает не спонтанную концентрацию различных по своим функциям организаций, а строго определенную, исходя из конечных целей и технологических переделов (звеньев, организаций) для их достижения.

Предлагаются следующие основные принципы, на которых должны быть построены организация и функционирование кластеров: территориальный, который отражает пространственную локализацию хозяйствующих субъектов, объединенных общей технологической цепочкой создания конечного продукта; добровольность и заинтересованность

в создании и деятельности кластера; создание совокупного продукта с заданной потребительской стоимостью; определение предприятия-интегратора (ядра кластера) и основных точек развития для инвестиций; равноправность экономических отношений между входящими в кластер структурами; максимальный учет экономических интересов участников, выработка и реализация действенных мотивационных механизмов.

Как показывает анализ, в кластеры целесообразно объединяться тем структурам, которые видят эффективность в кооперации и ставят целью получение добавленной стоимости посредством активного участия в создании конечного конкурентоспособного продукта. Известно, что в условиях традиционной организации АПК значительная масса прибыли формируется на стадии получения конечной продукции и ее продажи. Кластерный подход позволяет сформировать такой механизм взаимоотношений (прямых и обратных экономических связей), за счет которого можно получать эквивалентную затратам прибыль всем участникам объединения, а не только тем субъектам, которые реализуют конечный продукт. В результате обратных экономических связей прибыль из сферы продаж возвращается в сферы производства сырья и его переработки в соответствии с понесенными затратами. В этом состоит одно из основных преимуществ кластерной организации: здесь в полном объеме учитываются интересы непосредственных сельхозтоваропроизводителей.

Еще одним важным преимуществом кластеров является то, что они способны охватить различные направления деятельности АПК и тем самым обеспечивать организационно-экономическую устойчивость развития сельских территорий. Кроме того, они позволяют выстроить рациональную технологическую цепочку продвижения продукции от начала ее создания до рыночного сбыта; получать качественную и высококонкурентную продукцию с необходимой добавленной стоимостью; экономить затраты и формировать оптимальную стоимость производства, обеспечивающую устойчивый сбыт; взаимодополнять непосредственное производство недостающими звеньями снабжения ресурсами, переработки, сбыта и сервиса; реализовать экономические интересы всех участников объединения; влиять на рыночный сбыт продукции (цены, конъюнктуру и др.); оперативно концентрировать ресурсы на приоритетных направлениях хозяйствования, внедрять инновации и поддерживать требуемый уровень инновационности производства.

Практика организации кластеров показывает, что они обладают следующими характеристиками: представляют собой самоуправляемую и саморегулируемую систему; поддерживают прямые и обратные экономические связи и равноправное партнерство; нацелены на оптимизацию инфраструктуры и др.

В системе создания и функционирования кластеров важно иметь научно обоснованный алгоритм, который представляет собой определенную последовательность этапов (рис. 2). В качестве этапов создания кластера целесообразно выделить следующие: инициирование создания; создание управленческой структуры кластера; подбор организаций и структур – участников кластера; постановка целей и задач по организации и функционированию; разработка стратегии развития кластера в контексте развития определенной территории (бизнес-плана, средне- и долгосрочного плана); формирование договорных отношений и заключение договоров между входящими в кластер структурами (возможно – генерального соглашения между всеми участниками); организация работы всех структур кластера и всего объединения на новых принципах; осуществление контроля над исполнением намеченных планов и программ. При этом, как показано на рисунке 2, все этапы должны иметь процедуры и условия реализации. Этапность создания кластерных структур в АПК требует реализации многих мер, которые в совокупности формируют организационно-экономическое взаимодействие. Для этих целей предложена целостная концепция кластерной организации, которая представлена в таблице 1.

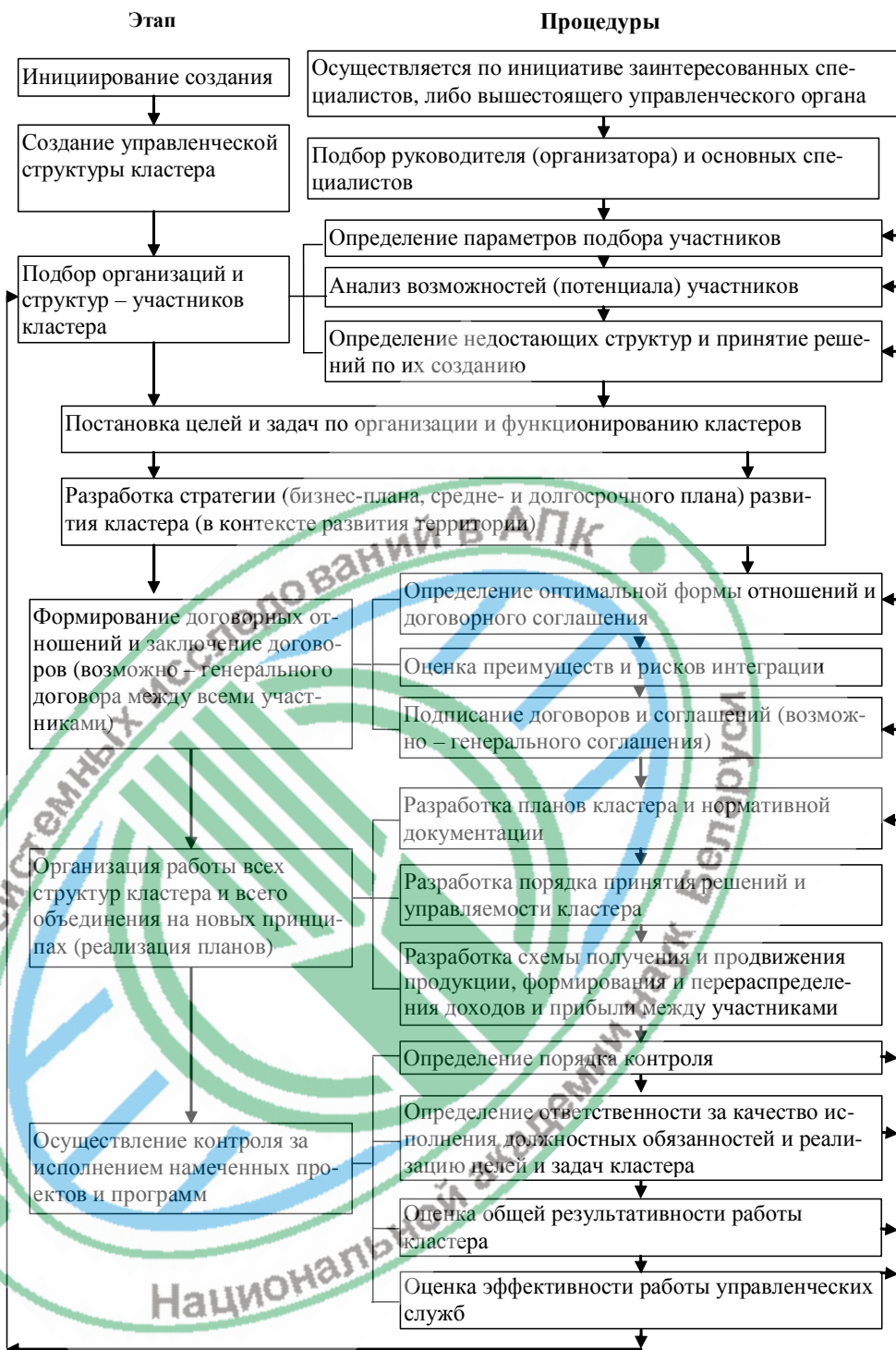


Рис. 2. Алгоритм формирования кластера

Таблица 1. Целостная концепция создания и функционирования кластерного объединения в АПК

Сущностные составляющие концепции	Содержание или характеристика составляющих
Цели и задачи	<p>Эффективное развитие сельского хозяйства, работающего на принципах самокупаемости и самофинансирования.</p> <p>Обеспечение заданных (целевых) объемов производства и сбыта высококачественной конкурентоспособной продукции.</p> <p>Обеспечение расширенного воспроизводства производственного потенциала, в том числе технико-технологической базы.</p> <p>Внедрение новейших достижений науки и инновационных технологий производства.</p> <p>Обеспечение заданных объемов прибыли и доходов.</p> <p>Удовлетворение экономических (материальных) интересов работников и трудовых коллективов в доходах.</p> <p>Налаживание эффективной и слаженной работы всех структур, составляющих кластер</p>
Принципы и методы	<p>Приоритетность быстрого технико-технологического и инновационного развития.</p> <p>Комплексность и системность при формировании и реализации бизнес-планов и средне- и долгосрочных планов развития.</p> <p>Приоритетность развития главного звена (предприятия-интегратора) и равноправность взаимоотношений всех входящих в кластер структур.</p> <p>Оптимизация специализации и поиск эффективных направлений диверсификации производства.</p> <p>Программно-целевой характер развития.</p> <p>Оптимизация производства исходя из материально-технических и финансовых ресурсов.</p> <p>Оптимизация затрат, себестоимости и стоимости производства.</p> <p>Оптимизация системы управления, обслуживающих и вспомогательных звеньев (подразделений).</p> <p>Синергетический эффект</p>
Обеспечивающие условия	<p>Выработка необходимой нормативной базы для ведения эффективной хозяйственной деятельности.</p> <p>Создание оптимальной производственной, обслуживающей и социальной инфраструктуры.</p> <p>Разработка комплекса мер целевого развития кластера и его структур по наиболее актуальным направлениям, возникающим в ходе текущей хозяйственной деятельности</p>
Средства реализации концепции	<p>Меры экономического регулирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> – доходы и прибыль от хозяйственной деятельности (собственные средства); – средства государственной поддержки, выделяемые на развитие АПК в рамках действующих республиканских и отраслевых программ; – заемные средства банков и других кредитующих организаций. <p>Меры организационного характера:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оптимизация структуры, функций и целей деятельности управленческих служб; – налаживание действенного контроля за ходом производства и прямой ответственности за результаты. <p>Меры социального характера:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формирование необходимой социальной инфраструктуры (под цели производственной инфраструктуры); – разработка действенных механизмов стимулирования труда и производства

Сущностные составляющие концепции	Содержание или характеристика составляющих
Субъекты кластера	<p>Основное звено – предприятие-интегратор.</p> <p>Оптимальный перечень предприятий и организаций по основной деятельности.</p> <p>Необходимый состав вспомогательных, дополнительных и обслуживающих структур и служб.</p> <p>Управленческий аппарат кластера и его структур</p>
Социально-экономическая эффективность кластерной организации в АПК	<p>Создание организационно-экономической базы для ведения устойчивого и эффективного (конкурентного) агропромышленного производства.</p> <p>Обеспечение получения целевых доходов и прибыли, обеспечение самокупаемости и самофинансирования хозяйственной деятельности.</p> <p>Расширенное воспроизводство процесса производства и сбыта агропромышленной продукции под рыночный потребительский спрос.</p> <p>Обеспечение целевых инвестиций в модернизацию технологической базы и необходимой инновационности производства, сокращение трудоемкости и ресурсоемкости производства.</p> <p>Рост доходов работников.</p> <p>Развитие социальной инфраструктуры кластера за счет собственных средств</p>

Целевая концепция создания и функционирования кластерных формирований не только целесообразна, но и неизбежна, поскольку дает общую картину последовательности и порядка кластерной организации. Известно, что если есть понимание общей цели, задач и результатов – нетрудно разработать более частные структуры для конкретных условий. Так, на базе данной целевой концепции были разработаны организационно-экономические основы создания производственно-сбытовых кластеров, которые могут быть использованы в широкой практике АПК (табл. 2). Организационно-экономическое взаимодействие кластера – это большая совокупность разнообразных мер и методов по его созданию на всех этапах: от исходных условий подготовки учредительных мероприятий до рыночного сбыта конкурентоспособной продукции.

Следует подчеркнуть, что все этапы и меры по их реализации одинаково важны, нельзя игнорировать одни и делать ставку на другие. Тем не менее в конкретных условиях могут возникать многие непредвиденные обстоятельства, которые потребуют адекватных специфических мер. Поэтому организаторы кластера должны быть хорошо подготовленными специалистами, способными быстро ориентироваться в проблемах и принимать рациональные решения.

Таким образом, изложенная концепция создания кластерных структур в АПК дает достаточно полное представление о процедурах, этапах, проблемах и решениях. Ее практическое использование позволит создавать действенные кластерные структуры для реализации поставленных целей и задач.

Эффективность производства в системе кооперативно-интеграционных структур является ключевой категорией целесообразности организации хозяйственной деятельности, согласно которой она определяется как соотношение результатов производства с затратами труда и материальных средств на их получение, соотношение созданной потребительской стоимости с суммарными затратами живого и овеществленного труда. Иными словами, эффективность производства в составе кластерных объединений должна отражать конкретный эффект социально-экономической деятельности за определенный период времени.

Однако, как было установлено, экономическая эффективность работы кооперативно-интеграционных структур в целом и кластеров в частности должна характеризоваться

Таблица 2. Организационно-экономические основы создания производственно-сбытовых кластеров (для реальных условий хозяйствования)

Этапы создания	Основные меры реализации этапов	Характерные черты реализуемых мер
Подготовка и создание кластера	<p>Обоснование предложения (идеи) и предварительных оценок (расчетов) целесообразности. Согласование идеи с вышестоящими органами государственного и хозяйственного управления.</p> <p>Подбор необходимых структур (предприятий и организаций), заинтересованных в создании кластера.</p> <p>Принятие решения и договора о создании кластера заинтересованных структур (сельхозтоваропроизводители, переработчики, поставщики ресурсов, организации по сбыту продукции и др.).</p> <p>Определение предприятия-интегратора</p>	<p>Формулирование основной идеи и предложений по созданию кластера.</p> <p>Подготовка прогностических оценок и расчетов предполагаемой эффективности.</p> <p>Подбор предприятия-интегратора, учредителей кластера с учетом оценок их возможностей.</p> <p>Подбор общего количества предприятий (структур) кластера, оценка их экономического состояния, целей, задач и перспектив развития.</p> <p>Выявление предварительной схемы обоснования организации кластера, определение ее слабых и сильных сторон.</p> <p>Определение разнообразных вариантов (моделей, механизмов) организации и функционирования кластера и отбор наиболее целесообразного.</p> <p>Обсуждение и принятие решения об организационной форме кластера (подготовка договора).</p> <p>Определение организационно-управленческой структуры кластера. Четкое определение прав, обязанностей и ответственности участников.</p> <p>Определение общих условий функционирования кластера, порядка формирования и распределения доходов, условий материальной ответственности и материального стимулирования труда</p>
Организация функционирования кластера	<p>Моделирование бизнес-системы кластера.</p> <p>Определение недостающих структур и служб для эффективной работы (по технологической цепочке продвижения продукции).</p> <p>Разработка порядка регулирования бизнес-системы кластера.</p> <p>Разработка бизнес-планов, средне- и долгосрочных планов развития.</p> <p>Определение порядка экономических взаимоотношений между участниками кластера, в том числе порядка формирования и перераспределения доходов</p>	<p>Выявление технологической цепочки продвижения продукции от получения сырья до готового продовольствия и его сбыта и на этой базе общего перечня предприятий и организаций кластера, включая недостающие.</p> <p>Определение порядка создания (восполнения) недостающих структур или служб по технологической цепочке организации и функционирования кластера.</p> <p>Разработка бизнес-планов текущей деятельности, а также средне- и долгосрочных планов развития</p> <p>Определение целей, задач и полномочий службы управления по каждой структуре; выработка механизма принятия решений.</p> <p>Разработка организационной структуры и схемы иерархии, распределение полномочий и ответственности каждой структурной единицы кластера.</p> <p>Налаживание системы взаимодействия организаций (подразделений) кластера друг с другом и с предприятием-интегратором в рамках бизнес-процесса.</p>

Окончание таблицы 2

Этапы создания	Основные меры реализации этапов	Характерные черты реализуемых мер
То же	То же	<p>Разработка (при необходимости) дополнительных условий эффективного функционирования кластера (системы взаимодействия и формы договоров на поставку продукции за пределы кластера, порядка стимулирования качества продукции и др.).</p> <p>Определение порядка формирования цен и доходов по каждой внутренней организационной структуре.</p> <p>Определение направлений сбыта конечной продукции и схемы краткосрочного и долгосрочного партнерства</p>
Текущая деятельность и порядки адаптации к рыночным условиям	<p>Доработка и уточнение (при необходимости) элементов механизма функционирования кластера.</p> <p>Организация функционирования механизма (планов, цен, финансирования, материально-технического обеспечения, менеджмента и др.).</p> <p>Контроль функционирования механизма и в целом работы кластера</p>	<p>Налаживание действенного мониторинга организации и функционирования кластера, а также различных механизмов, методов и рычагов его обеспечения и регулирования.</p> <p>Оперативная корректировка организационно-экономического механизма и его составляющих при возникновении текущих противоречий.</p> <p>Налаживание мониторинга развития рыночных отношений и адаптации к ним организационно-экономического механизма кластера.</p> <p>Контроль деятельности кластера и в первую очередь качества создаваемой продукции.</p> <p>Оперативный анализ показателей деятельности кластера в сравнении с установленными плановыми или нормативными показателями.</p> <p>Определение возможностей развития кластера на перспективу.</p> <p>Разработка экономической и нормативной базы для дальнейшего бизнес-планирования, включая возможность расширения воспроизводства и диверсификации</p>

не просто отношением производственного результата (эффекта) к использованным ресурсам (затратам), обусловившим этот эффект, а вполне определенными критериями и показателями.

В этой связи крупным обобщенным критерием экономической эффективности кооперативно-интеграционных структур на республиканском или региональном уровнях является получение валовой продукции, валового или регионального продукта, чистого дохода или прибыли при соответствующих затратах живого и овеществленного труда.

Общую совокупность экономических показателей, которые могут определять эффективность функционирования кооперативно-интеграционных структур (включая кластеры), можно подразделить на пять основных групп:

агрегированные или обобщенные экономические показатели эффективности территориальных образований (сумма валового внутреннего или регионального продукта, сумма национального или валового дохода, объем внутрирегиональной и внешней торговли, себестоимость продукции, чистый доход или прибыль, уровень рентабельности);

интегральные или синтетические показатели эффективности использования трудовых и материально-технических ресурсов (производство валовой и товарной продукции на одного занятого, численность занятых в производстве работников, уровень механизации и автоматизации производственных процессов, фондоотдача и фондоемкость, размер капитальных вложений, показатель обновления основных фондов и окупаемости инвестиций);

частные показатели, характеризующие эффективность текущих материальных затрат (затраты ресурсов на единицу продукции – по видам);

социально-экономические показатели, характеризующие уровень и качество жизни (размер заработной платы, соотношение денежных доходов и расходов, размер потребления конкретных продуктов на человека, размер прожиточного минимума и др.).

Реализацию социально-экономической деятельности кооперативов и кластеров характеризуют показатели трудовой или производственной деятельности занятых работников, распределение доходов. Это оценивается, как правило, степенью занятости работников в общественном производстве и удельными затратами времени на получение конкретной продукции. Комплексную оценку социально-экономической эффективности кластеризации или кооперации целесообразно проводить систематически при необходимости поиска резервов роста и выработки перспективных направлений корректировки организационно-экономических, социальных, производственных и иных сфер деятельности.

Важно системно подходить к определению социально-экономической эффективности кооперативно-интеграционных структур (включая кластеры) и к разработке методического инструментария. В таблице 3 представлены модель и критерии эффективности деятельности таких структур. Анализируя содержание таблицы, можно заключить, что для налаживания устойчивости функционирования кооперативно-интеграционных структур первостепенное значение имеют следующие методологические аспекты:

- 1) необходимость полного и объективного учета как выходных результативных показателей, так и совокупных затрат на их достижение;
- 2) удовлетворение совокупных социальных и экономических потребностей государства, региональных образований и самих кластеров и кооперативов;
- 3) необходимость полного учета особенностей функционирования кооперативно-интеграционных структур.

Система показателей экономической эффективности организации кластеризации может включать: состояние и динамику объемов производства и реализации продукции, состояние и рост размеров прибыли, достигнутый уровень и изменение роста производительности труда, изменение (динамика) основного и оборотного капитала, критерий финансовой независимости, инвестиционная и инновационная активность.

Таблица 3. Модель и критерии эффективности функционирования кооперативно-интеграционных структур (включая кластеры)

Внутренние и внешние условия развития сельскохозяйственной кластеризации и кооперации	Формы эффективности	Критерии и показатели эффективности
Интересы республики и регионов	Народнохозяйственная или региональная	Насыщение страны и регионов продукцией АПК, стабилизация развития АПК
Рыночные условия и конкуренты	Диверсификационная и экономическая	Расширение объема и видов продаж, снижение себестоимости, рост конкурентоспособности
Потребности и интересы самого кластера или кооператива	Экономическая и социальная	Повышение финансовой устойчивости и рентабельности, решение социальных вопросов
Возможности ведения устойчивой хозяйственной деятельности	Диверсификационная и экономическая	Повышение качества продукции, объемов продаж и выручки, освоение новых видов деятельности, повышение производительности труда

Система показателей социальной активности предусматривает: показатель создания новых рабочих мест, критерий роста качества и потребительской ценности продукции, изменение прибыльности в расчете на одного занятого, рост заработной платы и соотношение заработной платы и прожиточного минимума, индекс изменения цен на реализуемую продукцию, рост социальной сферы, в том числе на одного занятого работника.

С помощью правильно подобранной методики оценки эффективности можно расширить возможности организаций и объединений, а также системы управления, получать реальные результаты и исключать из анализа показатели, которые искажают общее представление о деятельности кластеров и кооперативов.

Проведенные исследования позволяют рекомендовать создание в Республике Беларусь международного кластера моделирования систем земледелия и селекции растений, организационная структура которого показана на рисунке 3. В этот кластер необходимо включить ряд организаций, входящих в Отделение аграрных наук НАН Беларуси, а именно: Республиканское унитарное предприятие «Научно-практический центр Национальной академии наук Беларуси по земледелию», ряд научно-исследовательских институтов, Республиканское дочернее унитарное предприятие «Опытная научная станция по сахарной свекле», Республиканское сельскохозяйственное дочернее унитарное предприятие «Шипяны-АСК». Кроме этих организаций рекомендуется включить в состав международного кластера Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь и Департамент агропромышленной политики Евразийской экономической комиссии.

Среди других научно-исследовательских институтов в структуру международного кластера следовало бы включить и Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», деятельность которого связана с:

- разработкой современных организационно-экономических подходов и механизмов, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции;
- обоснованием механизмов реформирования производственных и имущественных отношений на селе;
- повышением экономической эффективности и конкурентоспособности отечественного агропромышленного производства;



Рис. 3. Организационная структура международного кластера моделирования систем земледелия и селекции растений

– укреплением кадрового потенциала сельского хозяйства и повышением эффективности его использования и др.

Таким образом, создание подобного рода кластеров является крайне важным при достижении целевых показателей эффективности функционирования АПК. Кроме того, проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что реализация кластерных проектов будет способствовать устойчивому социально-экономическому развитию Республики Беларусь до 2025 г., а также выполнению задач Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы.



ГЛАВА 4

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ НОВОГО КАЧЕСТВА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА АПК, СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА, ОСНОВАННОЙ НА ПОЛИТИКЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Обеспечение устойчивого развития аграрного сектора, сельских территорий и агрогородков, роста производительности труда работников сельского хозяйства в условиях модернизации экономики требует наращивания качества трудового потенциала АПК и повышения эффективности его использования. Актуальность данной задачи возрастает в связи с сокращением численности трудовых ресурсов села, вызванным ухудшением демографического потенциала сельской местности, интенсивностью миграционных потоков сельских жителей в города. Учитывая прогнозные оценки отечественных экспертов в области демографии, подтверждающие сохранение данных тенденций в среднесрочной перспективе, представляется важным и обоснованным проведение исследований теоретических основ и методологических подходов к формированию нового качества трудового потенциала АПК, базирующихся на принципах научности, актуальности, гибкости, его развитии и максимизации.

Анализ теоретических трудов ученых показал, что в литературе сформировались следующие основные подходы к сущности трудового потенциала.

Одна группа авторов трактует трудовой потенциал как совокупность физических и духовных качеств человека, его знания, умения, навыки, личностные и психофизические характеристики [13, 37, 63, 68]. Такой подход носит индивидуальный характер, что дает основание рассматривать трудовой потенциал конкретного работника. Другая группа исследователей рассматривает трудовой потенциал более широко, определяя его как меру имеющихся ресурсов и возможностей, степень возможного участия работников, предельную величину участия, интегральную характеристику способности к труду [30, 47, 72, 75]; третья – как ресурсы и резервы живого труда, рассматриваемые в аспекте единства их качественной и количественной сторон, то есть полную потенциальную совокупную способность к труду, которой обладает трудоспособное население в условиях данного общественного строя [33, 62, 68]. На основе таких подходов можно рассматривать трудовой потенциал совокупного работника на уровне предприятия, региона, территории, страны.

Сельский трудовой потенциал обладает существенной структурной и функциональной особенностью: это совокупность физических навыков, интеллектуальных и социальных качеств, характеристик населения конкретной территории и его способность совершенствования в соответствии с характером развития экономики на ней. Основные проблемы воспроизводства трудового потенциала имеют общий характер, однако их решение может зависеть от особенностей каждой территории.

Исследования показывают, что ранее изучение трудовых проблем сельского хозяйства сводилось в основном к вопросам устранения дефицита кадров для аграрного

сектора экономики и их закрепления, а также повышения эффективности использования имеющихся трудовых ресурсов. В настоящее же время в приоритете обоснование трудо-сберегающих моделей развития сельской экономики, создание адекватных этим моделям рабочих мест и формирование соответствующих качественных параметров трудового потенциала.

В условиях изменений как качественной, так и количественной структуры общественного производства и структуры рабочей силы необходимо воздействие на процесс формирования, распределения, перераспределения и использования трудового потенциала с учетом действия объективных социально-экономических законов.

Исследование трудов отечественных и зарубежных авторов по проблеме формирования и эффективного использования трудового потенциала в аграрной сфере позволило выявить многоаспектность изучаемой категории, что придает дискуссионный характер определению ее сущности. Систематизация существующих теоретических подходов к пониманию содержания трудового потенциала, определение его места в ряде других категорий экономики труда обусловили переосмысление роли и значения трудового потенциала в условиях технико-технологической модернизации аграрного сектора, развития направлений международной интеграции в социально-трудовой сфере, цифровизации экономики и интенсивного внедрения информационных и коммуникационных технологий в производство и управление.

Эволюция теоретических основ категории «трудовой потенциал» затрагивает преимущественно его качественную составляющую, поскольку в настоящее время сформировались все предпосылки для ее совершенствования: усиливаются требования к профессионально-квалификационным характеристикам и личностным качествам работников, происходят изменения в системе образования, совершенствуется техника и технологии, задействованные в сельскохозяйственном производстве, выявляются либо актуализируются факторы, оказывающие разновекторное влияние на воспроизводство трудового потенциала. Все это требует формирования нового содержания исследуемой категории, конкретизации ее качественных характеристик с учетом текущих потребностей отрасли и долгосрочных перспектив ее развития.

Анализ практики формирования и развития трудового потенциала в сельском хозяйстве зарубежных стран свидетельствует о существенной роли государства, частных инвесторов, бизнес-структур в подготовке аграрных кадров в контексте становления циркулярной экономики, формирования «зеленых» рабочих мест. Сельскохозяйственные предприятия переходят на новые принципы, методы и технологии, которые закладываются в основу не только производственных процессов в растениеводстве и животноводстве, но и в управлении ими. Это вызывает необходимость формирования трудового потенциала в сельском хозяйстве на высоком уровне на основе внесения изменений в систему образования в соответствии с потребностями работодателей, инвестирования средств в подготовку специалистов для отрасли.

В ходе проведенных исследований установлено, что трудовой потенциал АПК в Республике Беларусь снижается. Это требует разработки как новых теоретических и методологических подходов к формированию его качества, так и комплекса практических мер по их реализации, механизма воспроизводства трудового потенциала на высоком уровне. Основой такого механизма должна стать концепция социального партнерства, где сотрудничество работодателей и работников базируется на принципе равноправия, что позволяет обеспечить необходимые условия для развития не только трудового потенциала конкретного работника, но и всего трудового коллектива. Внедрение в практику принципов социального партнерства направлено на формирование социальных и трудовых отношений, где учет интересов сторон осуществляется на договорной основе.

Это дает возможность определять взаимовыгодные условия в мотивации труда и его организации.

Механизм формирования нового качества трудового потенциала АПК, представленный на рисунке 4, разработан на основе:

- исследования теоретических подходов к сущности категории «трудо­вой потенциал», выделения его особенностей в АПК; изучения концепции социального партнерства, в том числе в сфере мотивации труда;

- обобщения зарубежного опыта воспроизводства качественного трудового потенциала в сельском хозяйстве, его адаптации применительно к отечественной аграрной сфере; практики формирования социально-трудовых отношений на принципах социального партнерства;

- систематизации методологических подходов к созданию нового качества трудового потенциала, разработки модели компетенций, предложений по оценке качества специалистов, системы мотивации на основе социального партнерства.

Таким образом, формирование нового качества трудового потенциала АПК должно базироваться на выявленных в ходе исследования новых теоретических и методологических подходах, учете особенностей аграрной сферы, факторов, обуславливающих воспроизводство трудового потенциала, концепции социального партнерства, опыта зарубежных стран.



Рис. 4. Механизм формирования нового качества трудового потенциала

ГЛАВА 5

ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В АПК, СОВРЕМЕННОГО МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Проблема занятости трудовых ресурсов является одним из актуальных направлений в экономике труда, поскольку она выступает основой жизнеобеспечения общества, фактором экономического роста и макроэкономической стабильности. К тому же это важнейшее условие включения индивидов в общественное производство, формирования и развития человеческого потенциала, повышения качества жизни населения.

Вопросы управления занятостью трудовых ресурсов являются предметом исследования многих отечественных и зарубежных ученых. Научный интерес к ним объясняется тем, что эффективный механизм занятости обеспечивает высокие темпы роста производительности труда, а следовательно, и темпы развития экономики. Исследование проблемы занятости трудовых ресурсов имеет важное методологическое значение. Смена технологических укладов приводит к существенным изменениям в содержании труда, формах трудовой деятельности и занятости. Это актуализирует необходимость глубокого изучения новых условий труда, совершенствования теоретических основ занятости, методических подходов к оценке ее уровня, прогнозированию спроса и предложения трудовых ресурсов на рынке труда, выявления закономерностей развития форм занятости.

Следует отметить, что создание новых рабочих мест в сельскохозяйственном производстве и сфере услуг на селе в совокупности с другими факторами зависит не только от мер государственной поддержки, но и от инвестиционной привлекательности действующих субъектов хозяйствования и перспектив их развития. Это одно из важнейших условий стимулирования предпринимательской деятельности в направлении расширения сфер приложения труда в сельской местности и повышения уровня занятости населения.

Анализ публикаций ученых в области экономики труда показывает, что формы занятости трудовых ресурсов могут классифицироваться по различным критериям. В наиболее широком виде представлены классификации в зависимости от организационно-правовых форм предприятий, особенностей режима труда и отдыха, регулярности, легитимности и статуса трудовой деятельности, территориального расположения рабочего места [4, 7, 27, 56].

Изучение зарубежного опыта управления занятостью аграрных работников позволило сделать следующие выводы и обобщения. Сельское хозяйство США является крупным сегментом занятости населения преимущественно в форме семейного фермерства. При этом развитие иных форм также имеет тенденцию к росту [79, 81–83]. Существенной особенностью аграрного сектора в США и занятости в нем является растущая важность инициативы по созданию «зеленых» рабочих мест – одного из перспективных направлений в формировании аграрной и экономической науки в последние годы. В соответствии с Концепцией «зеленой» экономики формируется и новое направление рынка аграрного труда США – создание «зеленых» рабочих мест как мест производства высококачественной продукции с помощью ресурсосберегающих технологий.

Таким образом, можно отметить, что стимулирующими факторами появления многообразия форм занятости выступают в первую очередь уровень технико-технологического

развития отрасли, ее инвестиционная привлекательность и экологическая направленность, наличие эффективных правовых инструментов регулирования трудовых отношений, степень профессиональной подготовки кадров.

Исследования показали, что наукоемкость сельского хозяйства Республики Беларусь находится на невысоком уровне, поэтому сельскохозяйственные организации все еще используют достаточно большой объем ручного труда, особенно в животноводстве. Вследствие этого в сельском хозяйстве по-прежнему востребованы рабочие с низким уровнем квалификации либо без нее. Как результат – низкий уровень производительности труда и заработной платы.

Отсутствие возможности провести комплексную модернизацию аграрной отрасли в экономически слабых сельскохозяйственных организациях снижает мотивацию работников к повышению квалификации, получению новых специальностей, таких как агроэколог, агрокибернетик, оператор по управлению беспилотными летательными аппаратами и др. Как видно, происходит консервация не только производственных отношений, но и производительных сил предприятий.

Заметим, что занятость трудовых ресурсов в сельском хозяйстве представлена не только в коллективной, но и в индивидуальной форме – в личных подсобных хозяйствах граждан. Исследования свидетельствуют, что данная форма не теряет своей актуальности на протяжении длительного времени, поскольку является источником производства экологически чистой сельскохозяйственной продукции для удовлетворения собственных нужд граждан, а также источником дополнительного дохода.

В силу специфики сельскохозяйственной отрасли, содержания аграрного труда имеет место как форма и сезонная занятость. Поскольку сезонная занятость нашла свое применение как в малых формах хозяйствования, так и в крупнотоварном производстве, трансформируясь под реалии текущего времени, она имеет все перспективы сохранить устойчивость на долгие годы в национальной модели функционирования аграрного сектора экономики. Сезонная занятость выступает не только как источник дополнительного дохода для сельского населения, но и как форма коллективного трудового воспитания молодежи, укрепления внутриобщинной сплоченности сельчан.

В отличие от самостоятельной занятости в личных подсобных хозяйствах, где отсутствуют требования к наличию профессиональных агротехнических знаний, умений и навыков в трудовых операциях, к сезонным работникам может формироваться минимальный набор профессиональных требований. Это обусловлено наличием в аграрных предприятиях сельскохозяйственной техники, оборудования, использованием специальных технологий.

Следовательно, эволюционирование формы сезонной занятости в сельском хозяйстве, обусловленное научно-техническим прогрессом, развитием экономических отношений, представляет собой закономерность развития форм занятости трудовых ресурсов.

Отдельного научного анализа заслуживают нетрадиционные (гибкие) формы занятости. Исследования показывают, что использование нетрадиционных форм занятости способствует развитию «полизанятости» – ситуации, когда работник в условиях дистанционной занятости, гибкого режима времени может быть занятым на нескольких рабочих местах, причем находящихся не только в разных организациях, но и территориях. Таким образом, в контексте становления «умной» аграрной экономики происходит изменение содержания аграрного труда в пределах гибкой занятости. Такая внутренняя трансформация занятости является закономерной в результате научно-технического прогресса.

Эффективность управления занятостью работников во многом обусловлена особенностями мотивации их труда. Исследования показывают, что мотивационные механизмы, используемые в сельскохозяйственных организациях, строятся как на общих, так и отличительных принципах.

К настоящему времени в Республике Беларусь принят ряд нормативно-правовых документов, направленных на либерализацию в области оплаты труда (постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21 октября 2011 г. № 104 «Об утверждении Рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях», Указ Президента Республики Беларусь от 10 мая 2011 г. № 181 «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда» и др.).

Тем не менее в сельскохозяйственных организациях сохраняется консервативный мотивационный подход, основанный на применении 27-разрядной тарифной сетки с формированием окладов специалистов, слабо или несправедливо увязанных с производительностью их труда. Поэтому заработная плата специалистов строится преимущественно на основе оценки их должности, а не достигнутых результатов. В этой связи недооцененными (в первую очередь в отношении сложности и напряженности труда) остаются такие специалисты, как зоотехники, ветврачи, агрономы. Это в итоге приводит к высокой текучести данных специалистов и хроническому их дефициту в организациях.

Некоторые ученые в области экономики труда сходятся во мнении, что механизмы мотивации труда аграрных работников требуют совершенствования, при этом в направлении справедливой оценки не только интеллектуального, но и физического труда, увязке его с конечными результатами. Такие вопросы решаются в экономически сильных сельскохозяйственных организациях различными путями: разработкой эффективной шкалы коэффициента трудового участия (КТУ) не только для рабочих кадров, но и для специалистов; увеличением базовой расценки (ставки) с учетом достигнутых ключевых плановых показателей; распределением премиального фонда с учетом роста валового дохода в расчете на среднегодового работника и т. д.

Изучение зарубежного опыта в области мотивации аграрного труда показывает, что фундаментом мотивационного механизма во Франции является вознаграждение за труд в денежной и материальной форме. Размер заработной платы в индивидуальных трудовых контрактах устанавливается на договорной основе между работодателем и работником, определяется с учетом норм трудового законодательства, отраслевых коллективных соглашений. Трудовой стаж выступает существенным элементом механизма мотивации труда работников. В практике французских аграрных предприятий существует традиция устанавливать денежное поощрение (премию) для работников, заключивших контракт с нанимателем на протяжении нескольких лет. Особенно такая практика наблюдается в отношении сезонных рабочих, что позволяет работодателю формировать достаточно устойчивый кадровый состав, своевременно планировать расходы на персонал, обеспечивать бесперебойность сезонных работ [85–87].

Кроме того, уровень оплаты труда аграрных работников подлежит дифференциации в зависимости от их квалификации. В данном случае часовые расценки имеют тенденцию роста в соответствии с уровнем образования (кадры массовых профессий – в разрезе 4-х уровней и 2-х ступеней; технические работники, мастера, бригадиры и другие руководители низового звена – по 2-м уровням и 2-м ступеням; руководители среднего и высшего звена, высококвалифицированные специалисты – по 2-м уровням).

В отличие от отечественных аграрных предприятий, во Франции тщательно детализирован учет квалификации именно кадров массовых профессий. Это связано с тем, что они являются непосредственными производителями сельскохозяйственной продукции, следовательно, от степени их профессиональной подготовки зависит качество производимой продукции. Поскольку фактор качества выступает основой конкурентоспособности на рынке конкретного производителя и его продукции, то французская модель социально-трудовых отношений и мотивации аграрного труда, в частности, строится на комплексном учете всех профессиональных компетенций, личностных и деловых качеств рабочего.

Трудовой договор является основой при формировании размера заработной платы конкретного работника в Беларуси. Однако исследования показывают, что в настоящее время проблемы мотивации аграрного труда обостряются, они глубоко затронули сельскохозяйственные организации, где отсутствует возможность формировать источники выплаты заработной платы в достаточном объеме. В таких организациях, как правило, отрицательный уровень рентабельности, небольшой объем выручки от реализации продукции, высокая ее себестоимость, отсутствие валового дохода и прибыли. В силу ограниченных финансовых возможностей работникам выплачивается только минимальная заработная плата. Именно такие предприятия имеют хроническую потребность в кадрах, особенно высококвалифицированных, однако для привлечения их в аграрное производство своих структурных подразделений не имеют возможностей. Причиной кризиса мотивации труда в сельском хозяйстве является отсутствие возможности расширения диапазона инструментов стимулирования труда аграрных работников. Кроме того, она обусловлена рядом факторов, среди которых вопросы собственности, хозяйственной самостоятельности организаций, участия работников в их управлении, устранения отчуждения работников от результатов своего труда, повышения их экономической заинтересованности.

Направления и результаты исследования закономерностей развития форм занятости трудовых ресурсов в АПК, современного механизма мотивации и стимулирования труда в агропромышленных предприятиях в целом представлены на рисунке 5. Это является важным методологическим элементом в исследовании проблем повышения эффективности использования аграрного труда.

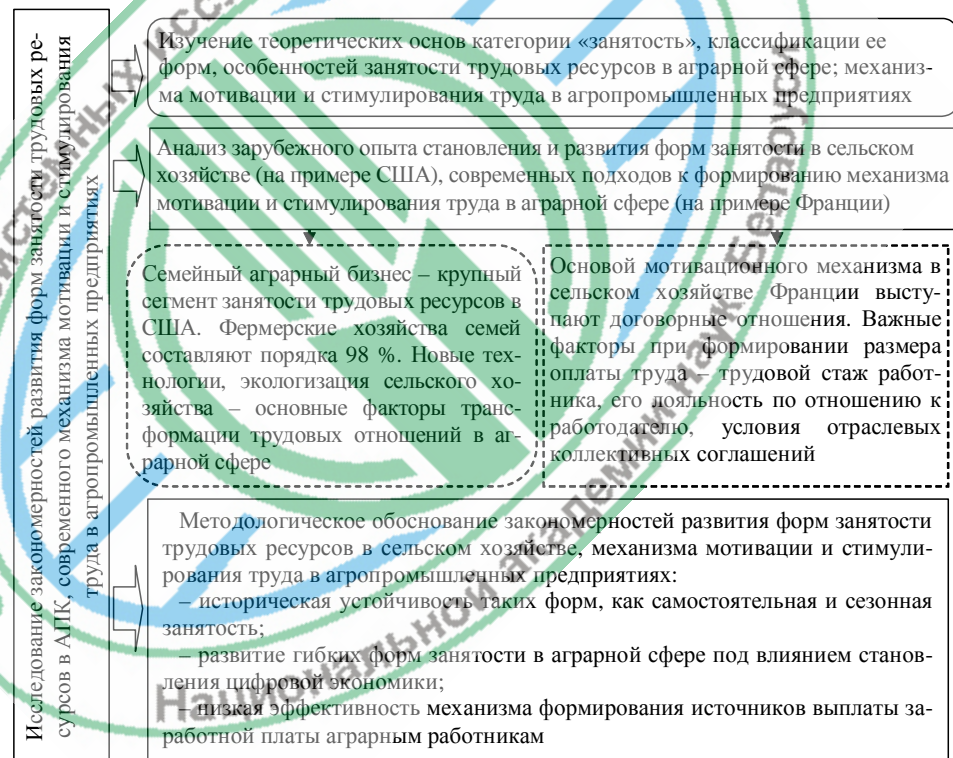


Рис. 5. Направления и результаты исследования закономерностей развития форм занятости трудовых ресурсов в АПК, современного механизма мотивации и стимулирования труда в агропромышленных предприятиях

ГЛАВА 6

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЗАНЯТОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ И РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Анализ процессов занятости трудовых ресурсов и уровня производительности труда работников сельскохозяйственных организаций показал, что большинство сельскохозяйственных организаций имеют возможность обеспечить среднюю заработную плату на уровне 400–800 руб. (приложение А). Такой размер заработной платы не способствует привлечению молодых кадров в отрасль, существенному росту производительности труда, а следовательно, и повышению эффективности сельскохозяйственного производства. В настоящее время отмечается ослабление связи заработной платы с результатами сельскохозяйственного труда, снижение эффективности функционирования систем мотивации и стимулирования труда. Остается актуальным тезис о том, что дешевый труд не может быть производительным, обеспечивать эффективное использование ресурсов, что ведет к производственным проблемам, ухудшению качества производимой продукции.

Было также установлено, что в структуре доходов сельских жителей (которые в основном являются работниками сельскохозяйственных организаций) заработная плата занимает наибольший удельный вес. Исходя из этого, можно сделать вывод о необходимости повышения уровня жизни сельских жителей за счет роста заработной платы на основе высоких результатов труда, что в конечном итоге будет способствовать устойчивому экономическому росту и эффективному функционированию сельского хозяйства. Однако, как показывает практика, управленческий коллапс и экономическая несостоятельность отдельных аграрных предприятий влекут за собой социальную безответственность, пассивность и нарушение прав работников.

Исследования свидетельствуют, что рост выработки на одного среднегодового работника происходил на фоне снижения трудоемкости производимой продукции. За 13 лет прямые затраты труда на 1 ц продукции сократились более чем в 2 раза. Это свидетельствует об интенсификации производства, его механизации и автоматизации, углублении специализации. Тем не менее анализ показателей производительности труда в сельскохозяйственных организациях в территориальном разрезе позволяет утверждать, что данные процессы в регионах протекают с существенными отличиями. Наиболее низкий уровень производства валовой продукции в расчете на одного среднегодового работника отмечается в северо-восточном регионе – Витебской и Могилевской областях. При этом расчеты показывают, что в Витебской области растениеводство развивается значительно результативнее, чем животноводство. Так, в 2018 г. по сравнению с 2005 г. затраты труда на производство на 1 ц растениеводческой продукции существенно сократились: зерна – в 2,0, картофеля – в 2,7 раза (в других областях республики, за исключением Брестской, сокращение составило 1,0–1,5 раза).

Низкоэффективной отраслью остается животноводство Витебской области. Так, затраты труда в молочном и мясном скотоводстве имеют достаточно высокий уровень, по сравнению с 2005 г. они сократились: молоко – в 1,8, прирост КРС – в 1,6 раза.

Для сравнения: в Брестской области – 3,1 и 2,4 раза, Гомельской – 2,3 и 2,2, Гродненской – 2,6 и 1,6, Минской – 1,9 и 2,0, Могилевской – 1,9 и 1,8 раза соответственно.

В 2018 г. трудоемкость производства молока в сельскохозяйственных организациях Витебской области превышала аналогичный показатель в других областях в 1,2–2,0 раза, производства прироста КРС – 1,2–1,8 раза.

Проведенная в Беларуси в последнее десятилетие модернизация и реконструкция, а также строительство новых молочнотоварных ферм (комплексов) позволили производить продукцию животноводства по интенсивным технологиям и значительно увеличить производительность труда работников. С учетом новых технологий и оборудования нормы обслуживания одним исполнителем увеличились практически в 2 раза.

Сопоставление производственной нагрузки на одного работника животноводства с показателями эффективности его труда позволяет сделать и другие выводы. Высокие затраты труда на производство 1 ц животноводческой продукции при росте производственной нагрузки могут указывать на серьезные кадровые проблемы в сельскохозяйственных организациях, дефицит рабочих в отрасли, что приводит к увеличению продолжительности рабочего времени занятых на производстве животноводов.

В подкрепление данного вывода рассмотрим уровень материального стимулирования работников в животноводстве с увязкой к рабочему времени. Так, результаты анализа таблицы 4 показывают, что удельный вес фонда оплаты труда работников (ФОТ) в денежной выручке в последние годы имеет тенденцию к росту. Такая ситуация зачастую характерна для экономических отношений, в которых происходит нарастание кризисных процессов, когда выручки от реализации произведенной продукции становится недостаточно для обеспечения экономической устойчивости хозяйственной деятельности предприятия, она все больше расходуется на потребление (выплату заработной платы), а не накопление.

Исследования показывают, что сельскохозяйственные организации, в которых ФОТ составляет 35–40 % и более в денежной выручке, имеют невысокие производственные показатели и уровень заработной платы.

Таблица 4. Уровень материального стимулирования в сельскохозяйственных организациях

Показатели	Год					2019 г. к 2005 г., п. п.
	2005	2010	2015	2018	2019	
В среднем по республике						
Среднемесячная оплата труда, тыс. руб.	295,5	869,3	5 125,8	689,3	798,0	–
Удельный вес ФОТ в денежной выручке, %	24,3	24,3	25,8	23,5	23,8	–0,5
Доля оплаты труда в стоимости валовой продукции, произведенной одним работником, %	22,2	21,5	20,0	18,4	18,5	–3,7
В среднем по сельскохозяйственным организациям Витебской области						
Среднемесячная оплата труда, тыс. руб.	267,3	858,3	4 232,1	593,9	690,5	–
Удельный вес ФОТ в денежной выручке, %	29,0	28,3	26,5	26,2	26,9	–2,1
Доля оплаты труда в стоимости валовой продукции, произведенной одним работником, %	27,9	25,1	20,4	20,5	21,4	–6,5

Примечания. 1. Рассчитано по данным сводных годовых отчетов сельскохозяйственных организаций системы Минсельхозпрода.

2. В 2018–2019 гг. руб.

Динамика показателей трудовой активности и мотивации труда в животноводстве в сельскохозяйственных организациях республики свидетельствует о росте числа отработанных часов в отрасли.

Оценка динамики параметров затрат на оплату труда в молочном и мясном скотоводстве в сельскохозяйственных организациях республики позволяет сделать вывод о наметившейся тенденции сокращения продолжительности рабочего дня работников, обслуживающих молочное стадо, за счет интенсификации производства, модернизации рабочих мест (табл. 5). Однако в сравнении со стандартом (8-часовым рабочим днем) продолжительность других процессов остается достаточно высокой.

Цена 1 часа труда работников, обслуживающих молочное стадо, находится на невысоком уровне, однако отмечается ее рост. Несколько медленнее темпы сокращения продолжительности рабочего дня у работников, обслуживающих животных на выращивании и откорме. Это обусловлено использованием большого объема ручного труда, отсутствием возможности провести автоматизацию и роботизацию данного направления. В этой связи стоимость 1 часа труда данной категории работников низкая.

В отношении сельскохозяйственных организаций Витебской области результаты анализа позволяют подтвердить выводы, сделанные выше. Продолжительность рабочего времени животноводов в сельскохозяйственных организациях области увеличивается, что указывает на кадровые и организационно-экономические проблемы. Цена 1 часа труда работников животноводства значительно ниже среднего уровня по республике (табл. 6).

Такая ситуация предопределяет анализ и оценку глубинных причин сложившейся ситуации в кадровом обеспечении сельского хозяйства региона, отсутствия стимулов к производительному труду, кризиса системы мотивации труда.

Так, в 2019 г. в сельской местности Витебской области проживало 259,8 тыс. чел., или 22,2 % жителей области. В сельскохозяйственном производстве было занято 50,9 тыс. чел., в том числе в сельской местности – 45,4 тыс. чел. В результате оттока молодежи из села, низкой рождаемости, обострившихся в последнее время социальных проблем наметилась устойчивая тенденция старения сельского населения. Из показателей естественного движения населения в сельской местности видно, что в Витебской области за 2000–2018 гг. наблюдался самый низкий уровень рождаемости в сельской местности. В 2019 г. жители пенсионного возраста на селе составляли около 34,2 % в структуре сельского населения, и этот процесс (по прогнозу) в ближайшие годы будет прогрессировать.

Согласно демографическому прогнозу, численность сельского населения Витебской области в 2020–2030 гг. будет снижаться в среднем ежегодно на 2,7 % (по республике – на 1,6 %), в том числе молодежь трудоспособного возраста – на 3,3 % (по республике – на 1,6 %), в трудоспособном возрасте – на 3,8 % (по республике – на 2,5 %). В целом демографический прогноз показывает снижение численности сельского населения Витебской области на 24,1 % (по республике – на 15,2 %), в том числе молодежь трудоспособного возраста – на 28,8 % (по республике – 14,8 %), в трудоспособном возрасте – на 34,2 % (по республике – на 22,7 %). Это свидетельствует о сужении базы для воспроизводства трудовых ресурсов села Витебской области. Следует отметить, что при такой тенденции эффективность кадровой политики региона будет зависеть от технико-технологической модернизации отрасли, а также опережающей подготовки высококвалифицированных кадров на модернизированные рабочие места.

Кадровый потенциал субъектов хозяйствования области формируется в сложной социально-демографической обстановке, когда численность и доля трудоспособного населения и молодежи в сельской местности снижается. Ускоряются темпы естественной убыли сельского населения области: в 2017–2019 гг. численность сократилась на 11 875 чел., в том числе в трудоспособном возрасте – на 4 892 чел. Такая динамика привела к тому,

Таблица 5. Динамика параметров затрат на оплату труда в животноводстве в сельскохозяйственных организациях республики, 2010–2019 гг.

Показатели	Год				
	2010	2015	2017	2018	2019
О основное стадо молочного скота					
Доля оплаты труда с начислениями в общих затратах на производство продукции, %	21,5	22,1	19,8	19,9	20,2
Отработано в среднем за год одним работником, дней	300	293	293	292	293
Отработано в среднем одним работником, обслуживающим основное стадо молочного скота, ч	2 825	2 981	3 052	3 018	2 750
Средняя продолжительность рабочего дня работника, обслуживающего основное стадо молочного скота, ч	9,4	10,2	10,4	10,3	9,4
Среднегодовая заработная плата работника, обслуживающего основное стадо молочного скота, руб.	8,9 млн руб.	52,7 млн руб.	6 077	6 928	8 014
Цена 1 часа труда работника, обслуживающего основное стадо молочного скота, руб.	3,07 тыс. руб.	17,67 тыс. руб.	1,99	2,29	2,91
Животные на выращивании и откорме					
Доля оплаты труда с начислениями в общих затратах на производство продукции, %	14,0	16,7	15,8	15,7	16,4
Отработано в среднем за год одним работником, обслуживающим молодняк всех возрастов и взрослых скот на откорме, дней	296	291	289	289	289
Отработано в среднем одним работником, обслуживающим молодняк всех возрастов и взрослых скот на откорме, ч	3 139	3 027	3 038	2 997	2 971
Средняя продолжительность рабочего дня работника, обслуживающего молодняк всех возрастов и взрослых скот на откорме, ч	10,6	10,4	10,5	10,4	10,3
Среднегодовая заработная плата работника, обслуживающего молодняк всех возрастов и взрослых скот на откорме, руб.	8,8 млн руб.	50,73 млн руб.	5 866	6 716	7 809
Цена 1 часа труда работника, обслуживающего молодняк всех возрастов и взрослых скот на откорме, руб.	2,81 тыс. руб.	16,76 тыс. руб.	1,93	2,24	2,63

Примечание. Рассчитано по данным ежегодных годовых отчетов сельскохозяйственных организаций системы Минсельхозпрода.

Таблица 6. Динамика параметров затрат на оплату труда в животноводстве в сельскохозяйственных организациях Витебской области, 2010–2019 гг.

Показатели	Год				
	2010	2015	2017	2018	2019
Основное стадо молочного скота					
Доля оплаты труда с начислениями в общих затратах на производство продукции, %	24,0	24,0	21,8	22,2	23,7
Отработано в среднем за год одним работником, дней	296	292	292	292	291
Отработано в среднем одним работником, обслуживающим основное стадо молочного скота, ч	2 523	2 639	2 616	2 548	2 636
Средняя продолжительность рабочего дня работника, обслуживающего основное стадо молочного скота, ч	8,5	9,0	8,9	8,7	9,0
Среднегодовая заработная плата работника, обслуживающего основное стадо молочного скота, руб.	8,45 млн руб.	41,6 млн руб.	4 708	5 554	6 593
Цена 1 часа труда работника, обслуживающего основное стадо молочного скота, руб.	3,35 тыс. руб.	15,76 тыс. руб.	1,79	2,18	2,50
Животные на выращивании и откорме					
Доля оплаты труда с начислениями в общих затратах на производство продукции, %	15,4	17,5	16,5	16,7	17,8
Отработано в среднем за год одним работником, обслуживающим молодняк всех возрастов и взрослый скот на откорме, дней	289	289	286	289	285
Отработано в среднем одним работником, обслуживающим молодняк всех возрастов и взрослый скот на откорме, ч	3 266	3 089	3 090	3 324	3 232
Средняя продолжительность рабочего дня работника, обслуживающего молодняк всех возрастов и взрослый скот на откорме, ч	11,3	10,7	10,8	11,5	11,3
Среднегодовая заработная плата работника, обслуживающего молодняк всех возрастов и взрослый скот на откорме, руб.	8,5 млн руб.	39,1 млн руб.	4 634	5 375	6 323
Цена 1 часа труда работника, обслуживающего молодняк всех возрастов и взрослый скот на откорме, руб.	2,60 тыс. руб.	12,65 тыс. руб.	1,50	1,62	1,95

Примечание. Рассчитано по данным ежегодных отчетов сельскохозяйственных организаций системы Витебской сельхоззоны.

что в сельской местности области сократилось число учреждений дошкольного и среднего общего образования, а также учреждений профессионально-технического образования и численность обучающихся в них.

Для развития и повышения конкурентоспособности аграрного сектора экономики области особое значение имеет привлечение в отрасль квалифицированных управленческих кадров и профессиональных кадров массовых профессий.

В сельскохозяйственных организациях республики по состоянию на 01.01.2020 г. работали 51,1 тыс. руководящих работников и специалистов, из них 6,1 тыс. в хозяйствах Витебской области. Заполняемость рабочих мест руководящими работниками и специалистами составляло 91 % (по республике 92 %). В сельскохозяйственных организациях области были вакантны 632 рабочих места. Ниже областного уровня заполняемость рабочих мест квалифицированными кадрами в Глубокском (80 %), Шумилинском (82), Бешенковичском и Браславском (по 83), Докшицком (85), Сенненском (86 %) районах. Из-за недостаточной профессиональной подготовленности к новым условиям хозяйствования, отсутствия навыков управления производственными процессами, обострившихся социальных проблем, низкого уровня заработной платы в последние годы росли темпы выбытия и сменяемости руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций Витебской области, ухудшился их качественный состав.

Уровень заполняемости рабочих мест квалифицированными кадрами по сравнению с 2015 г. снизился на 3,0 п. п. Количество уволенных руководящих работников и специалистов в 2019 г. составило 17 %, что на 2 п. п. выше показателя по республике. Наиболее высокий уровень уволенных в Ушачском (27 %), Россонском (26), Поставском и Оршанском (по 25), Браславском (23 %) районах.

Высшее образование имели 43 % руководящих работников и специалистов сельскохозяйственных организаций области, что ниже на 4 п. п. республиканского уровня (47 %). В отдельных районах данный показатель оставался низким: Россонский и Ушачский районы – 27 %, Сенненский и Шарковщинский – 28, Миорский – 29 %. Количество руководящих работников и специалистов в экономически активной возрастной категории до 31 года не достигло уровня 30 %.

С 2015 г. на 4 п. п. снизилась заполняемость сельскохозяйственных организаций области руководителями и составила 91 % (по республике 88 %), уменьшился уровень их выбытия по сравнению с 2015 г. до 15 % (по республике 21 %). По состоянию на 01.01.2020 г. в регионе имелось 16 вакансий руководителей сельскохозяйственных организаций.

Качественный состав руководителей сельхозорганизаций области составил: с высшим образованием – 89 % (по республике 94 %), со средним специальным – 10 % (по республике 6 %). Наименьшее количество руководителей с высшим образованием в хозяйствах Шарковщинского и Браславского районов – по 75 %, Глубокском – 77, Верхнедвинском – 79 %.

Заполняемость рабочих мест главными специалистами составила 87 % (по республике 88 %). Низкий уровень в Браславском районе – 63 %, Сенненском – 74, Ушачском – 79, Шумилинском – 80, Бешенковичском и Дубровенском – по 83 %. Среди главных специалистов высшее образование имели 61 % (по республике 71 %), низкий показатель в Сенненском районе – 41 %, Миорском – 45, Ушачском – 47, Шумилинском и Городокском районах – по 53 %.

Заполняемость рабочих мест специалистами составила 90 % (по республике 92 %). Наименьший уровень данного показателя в Глубокском районе – 78 %, Докшицком и Шумилинском – по 83, Чашникском и Сенненском – 88 %.

Во всех районах имеются вакансии специалистов зооветеринарного профиля. Недостает в сельскохозяйственных организациях 124 главных ветеринарных врачей (обеспеченность

78 %) и ветеринарных врачей (83), 102 главных зоотехников (79) и зоотехников (обеспеченность 80 %).

Заполняемость рабочих мест кадрами рабочих профессий составила 94 % (по республике 95 %). По основным рабочим профессиям заполняемость следующая: тракторист-машинист – 91 % (по республике 91 %); водитель – 91 (92); рабочий, обслуживающий животноводство – 95 (97); оператор машинного доения – 92 % (по республике 94 %). Наименее были заполнены рабочие места кадрами рабочих профессий в хозяйствах Браславского (90 %), Лиозненского (91), Дубровенского (92) и Россонского (94 %) районов. В целом по области заполненность рабочих мест кадрами основных рабочих профессий оставалась неизменной на протяжении последних пяти лет – на уровне 95 %.

Система аграрного образования Республики Беларусь осуществляет подготовку специалистов по 32 специальностям с высшим и 25 – со средним специальным образованием и в полной мере обеспечивает сельскохозяйственные организации кадрами. В соответствии с запросами отрасли открываются новые специальности, этим самым подготовка кадров адаптируется к потребностям аграрного производства. Однако совокупность нерешенных проблем и негативных факторов не позволяет обеспечить стабильный приток в аграрный сектор области профессионально подготовленных работников, обладающих созидательной активностью и творческим подходом к делу.

Несмотря на существующую широкую сеть учреждений образования сельскохозяйственного профиля всех уровней, постоянную подготовку специалистов аграрного профиля, в АПК постоянно востребованы специалисты технико-технологического и отраслевого направлений: агрономы, зоотехники, ветеринарные врачи, инженеры и т. д. Вместе с тем пользующиеся большим спросом среди абитуриентов юридические и экономические направления, как показывает практика, являются трудоизбыточными на рынке аграрного труда.

Основной источник воспроизводства кадрового потенциала – подготовка специалистов в учреждениях образования. При этом важнейшим направлением этой работы является целевая подготовка специалистов. Однако на протяжении ряда лет областью не выполняются контрольные цифры целевого приема в аграрные вузы на сельскохозяйственные специальности: в 2014 г. данный показатель составил 67,4 %, в 2019 г. – 65 %. В 2019 г. план целевого приема областью выполнен на 65 %: при плане 199 чел. зачислено 122 чел., недобор составил 72 чел., в том числе по специальностям агрономического профиля – 23 чел., «Зоотехния» – 18, «Техническое обеспечение процессов сельскохозяйственного производства» – 21 чел.

Основной причиной невыполнения планов приема на условиях целевой подготовки, по мнению специалистов Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, является неэффективная профориентационная работа сельскохозяйственных организаций по отбору ориентированной молодежи для направления на обучение в учреждения аграрного образования по целевым договорам по востребованным специальностям. Вместе с тем исследования свидетельствуют, что проблема незаполняемости рабочих мест в сельскохозяйственных организациях обусловлена в первую очередь низкой мотивацией и сложными условиями труда в отрасли, неопределенными перспективами карьерного роста и в связи с этим нежеланием потенциальных абитуриентов связывать свою будущую трудовую деятельность с сельским хозяйством. Поэтому совершенствование кадровой политики сельского хозяйства должно исходить из приоритетности совершенствования трудовых и социальных отношений непосредственно на уровне предприятий, а потом можно вести речь о профессиональной ориентации, увязывая при этом компетенции, которыми обладает индивид.

В настоящее время действует ряд нормативных правовых актов, направленных на закрепление кадров на селе, которыми предусматривается предоставление льготных

кредитов молодым специалистам на приобретение домашнего имущества и товаров первой необходимости, отсрочка от призыва на срочную военную службу на период работы на территории радиоактивного загрязнения, улучшение обеспечения жильем, установление доплат молодым специалистам, расширение возможностей поступления молодежи в учреждения образования сельскохозяйственного профиля и др. Вместе с тем, как показывает практика, реализация льгот и гарантий, установленных актами законодательства, обеспечивается субъектами аграрной сферы не в полной мере.

По информации Главного управления образования, науки и кадров Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, по состоянию на октябрь 2019 г. после обязательных двух лет работы по распределению в сельскохозяйственных организациях Витебской области продолжают работать 53 % специалистов с высшим образованием (в 2018 г. – 51 %, 2017 г. – 58 %, 2016 г. – 56 %, 2015 г. – 53 %, 2014 г. – 50 %, в 2013 г. – 50 %), по республике – 51, 50, 56, 55, 52, 49 и 50 % соответственно.

Основными причинами увольнения молодых специалистов являются: переход в другие сферы экономики с более благоприятными условиями производства, режимом труда, уровнем заработной платы и жилищно-бытовыми условиями (порядка 32 %), продолжение обучения (получение высшего образования после колледжей и образования другого профиля) (35 %), служба в армии, социальный отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, состояние здоровья, не позволяющее работать по полученной специальности в АПК, переезд по месту жительства одного из супругов в другую местность (33 %) и др.

Отсутствие положительной динамики в улучшении количественных показателей заполняемости рабочих мест кадрами и привлечении их в сельскохозяйственные организации обусловлено низким уровнем заработной платы, ее несвоевременной выплатой и тяжелыми условиями труда (ненормированный рабочий день, непредоставление отпусков, компенсирующих выплат при привлечении к работе в сверхурочное время, выходные и праздничные дни). В регионе отмечается самый низкий в республике уровень номинальной среднемесячной заработной платы работников сельского хозяйства. Группировка сельскохозяйственных организаций Витебской области по уровню оплаты труда работников во взаимосвязи с производственно-экономическими показателями по данным 2018 г. подтверждает этот вывод (приложение Б).

Результаты анализа процессов мотивации труда, занятости трудовых ресурсов и уровня производительности труда работников сельскохозяйственных организаций, состояние и проблемы кадров в агропромышленном комплексе Витебской области предопределили необходимость выработки настоящих рекомендаций по стимулированию занятости трудовых ресурсов и росту производительности труда работников сельскохозяйственных организаций.

В этих целях, учитывая сложившуюся ситуацию с кадровым обеспечением и мотивацией труда в сельскохозяйственных организациях Витебской области, сектором рынка труда Института системных исследований в АПК НАН Беларуси совместно со специалистами Главного управления образования, науки и кадров Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь была разработана Концепция кадровой политики в организациях агропромышленного комплекса Витебской области на 2020–2030 годы. Документ состоит из следующих разделов: основные положения; состояние, проблемы кадрового обеспечения в агропромышленном комплексе Витебской области и обоснование необходимости разработки концепции; цели и задачи реализации концепции; основные направления работы; ожидаемые результаты реализации концепции. Он учитывает дополнительные меры стимулирования подготовки и закрепления кадров в организациях АПК Витебской области согласно Указу от 25 февраля 2020 г. № 70 «О развитии

АПК Витебской области», которые изложены в п. 2 «Укрепление кадрового потенциала АПК Витебской области» и Положении о мерах по стимулированию подготовки и закреплению кадров в организациях агропромышленного комплекса Витебской области.

Решение кадрового вопроса организаций агропромышленного комплекса Витебской области требует научного подхода при взаимодействии всех органов управления, обеспечивающих подготовку кадров, развитие сельскохозяйственного производства и социальной сферы.

Цели реализации Концепции состоят в создании комплекса организационных, правовых, экономических и социальных условий для привлечения в агропромышленный комплекс Витебской области специалистов и квалифицированных работников.

Основными задачами Концепции являются:

повышение эффективности проводимых заказчиками кадров мероприятий и индивидуальной работы по профессиональной ориентации выпускников школ и работающей молодежи с целью отбора абитуриентов для обучения по сельскохозяйственным специальностям в вузах, колледжах и лицеях на условиях целевой подготовки;

принятие мер, направленных на повышение мотивации молодежи к заключению целевых договоров;

увеличение объемов целевой подготовки в вузах, колледжах и лицеях в целях удовлетворения потребностей сельскохозяйственных организаций в наиболее востребованных сельскохозяйственных специальностях;

кардинальное изменение экономических условий, направленное на снижение текучести кадров молодых специалистов и квалифицированных работников в сельскохозяйственных организациях.

Сложившаяся ситуация требует разрешения проблем в кадровом обеспечении субъектов хозяйствования аграрной сферы. С этой целью сформированы профильные агроклассы, которые призваны способствовать сознательному выбору профессии наряду с проводимыми мероприятиями профориентационной работы [24]. Вместе с тем функционирует механизм целевой подготовки специалистов для сельскохозяйственных организаций как процесс взаимодействия профессиональных учебных заведений с организациями и другими заинтересованными сторонами с целью установления баланса между спросом и предложением на рынке труда и рынке образовательных услуг [25].

Так, практика показывает, что решить проблему привлечения кадров в сельскохозяйственные организации формальным увеличением контрольных цифр приема абитуриентов не имеет под собой достаточных оснований, как и заполнение учебных мест в учреждениях системы аграрного образования за счет выпускников аграрных классов, о чем свидетельствуют следующие данные. Например, в 2020 г. план целевого приема на специальность «Зоотехния» выполнен на 24,5 %, «Ветеринарная медицина» – на 53,4 %. В 2020 г. из 1 166 выпускников агроклассов на обучение в аграрные вузы зачислено 156 чел. (13,4 % от выпуска), из них на условиях целевой подготовки – 104 чел.

Вместе с тем создание в школах профильных классов аграрной направленности дает возможность учащимся определиться с выбором будущей профессии, а сельскохозяйственным организациям подобрать из их числа абитуриентов для обучения на условиях целевой подготовки специалистов по востребованным сельскохозяйственным специальностям. В 2018–2019 гг. в школах области было создано 66 профильных классов аграрной направленности, в которых обучалось 463 учащихся 10–11 классов. В то же время отсутствуют агроклассы в школах Лепельского и Россонского районов, а в Витебском, Лиозненском, Миорском и Чашникском районах только в 1–2 школах открыты агроклассы, в которых обучается по 3–5 учащихся. Следует расширить такую подготовку и в городских школах в рамках реализации ознакомительного курса «Введение в аграрные

профессии» (например, посредством презентации об объектах агрокультурного наследия в Беларуси) как образовательного компонента [60].

Выход из сложившейся ситуации видится в формировании модели управления занятостью трудовых ресурсов в аграрном производстве, в основе которой – предпринимательская форма управления, позволяющая повысить мотивацию к эффективной производственной деятельности персонала сельскохозяйственной организации. Предлагается заключение договора между учреждениями системы аграрного образования и работодателем о создании комфортных условий труда и жизни для молодого специалиста на селе. В этой связи нами выработаны критерии для двух сторон данного договора:

для учреждений образования – подготовка специалиста с уровнем компетенций, требуемых для осуществления эффективного сельскохозяйственного производства;

для сельскохозяйственных организаций (работодателей) – перечень норм научной организации и охраны труда и социальных стандартов жизни молодого специалиста на селе.

В случае невыполнения и (или) нарушения прав и обязанностей сторонами договора молодой специалист вправе обратиться в комиссию по распределению и перераспределению с заявлением направить его в другую сельскохозяйственную организацию. В случае если учебное заведение подготовило работника ненадлежащего профессионально-квалификационного уровня, то руководитель сельскохозяйственной организации имеет право обратиться в учебное заведение за новым специалистом соответствующей квалификации.

В связи с обострением проблем кадрового обеспечения аграрной отрасли (особенно зоотехниками, ветеринарами, кадрами рабочих профессий в животноводстве), высокой текучести сельскохозяйственных кадров, следует усилить координацию Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы и Отраслевой программы кадрового обеспечения организаций агропромышленного комплекса «Кадры 2021–2025 годы».

Анализ проекта программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 гг. области и приложения «Кадры 2021–2025 годы» позволил выявить их главный недостаток – отсутствие увязки перспективной потребности в кадрах с реальными потребностями сельскохозяйственного производства и организаций и сложившимися там производственными отношениями, планируемыми задачами сельскохозяйственного производства. Считаем, что перспективная потребность в кадрах должна рассчитываться на основе анализа текущих и планируемых объемов производства сельскохозяйственной продукции и затрат на него рабочего времени, прогнозируемого в сельскохозяйственных организациях (районах, областях) уровня номинальной и реальной заработной платы, перспектив развития сельских территорий и социальной инфраструктуры. При этом в проекте следует пояснить ключевой момент: за счет чего планируется рост производства продукции сельского хозяйства для внутреннего потребления и на экспорт – капитальных вложений в аграрное производство (повышение уровня механизации, автоматизации и роботизации) либо вовлечения в процесс производства большего количества специалистов и кадров рабочих профессий, повышения производительности труда.

При анализе текущего состояния АПК республики использованы исключительно валовые абсолютные показатели, которые не позволяют провести его комплексную оценку. Для усиления достоверности полученных результатов и выводов необходимо использовать и относительные показатели развития АПК: размер полученной валовой продукции (выручки от реализации, валового дохода) на одного среднегодового работника и другие индексы производительности труда, показатели эффективности производства (на 100 га сельхозугодий, пашни, индексы цен и др.). В этой связи в проекте должно быть представлено социально-экономическое обоснование перспективной потребности в кадрах на 2021–2025 гг. в виде подпрограммы 1 «Кадровое обеспечение».

Кроме того, в области необходимо организовать постоянную работу по повышению профессиональных знаний и управленческих навыков руководящих работников и специалистов сельскохозяйственных предприятий путем проведения на базе передовых организаций семинаров и стажировок по вопросам повышения эффективности работы хозяйств в современных экономических условиях, изучения инновационных технологий производства растениеводческой и животноводческой продукции.

Одним из основных факторов, способствующих привлечению работников в организации, является повышение уровня их заработной платы, в том числе путем установления ежемесячных доплат и единовременных выплат.

Вопросы кадрового обеспечения и создания условий, способствующих снижению текучести кадров в организациях, должны быть отражены в трудовых контрактах руководителей сельскохозяйственных организаций как одни из основных критериев оценки работы при проведении аттестации, продлении контрактов, включении в резерв, повышении в должности, поощрении, награждении и напрямую влиять на размер их заработной платы.

Особое внимание следует уделить созданию условий на производстве для высокопроизводительного труда, обеспечению работников сельскохозяйственных организаций благоустроенными жилыми помещениями путем строительства домов (квартир) преимущественно в агрогородках и населенных пунктах с развитой социальной и транспортной инфраструктурой.

Одной из мер социальной поддержки работников в обязательном порядке должна стать компенсация расходов по найму жилья в случае невозможности его предоставления. Кроме того, в целях улучшения обеспечения сельскохозяйственных организаций кадрами наиболее востребованных профессий необходимо шире использовать возможности призыва молодых специалистов и рабочих на службу в резерв по ходатайству нанимателей с учетом периодов проведения основных сельскохозяйственных работ.

Реализация Концепции кадровой политики в организациях агропромышленного комплекса Витебской области на 2020–2030 годы позволит (ожидаемые результаты реализации Концепции):

- создать условия для привлечения квалифицированных кадров в отрасль;
- обеспечить с учетом потребности сельскохозяйственных организаций в кадрах подготовку в учреждениях аграрного образования квалифицированных специалистов, в том числе и по целевым договорам;
- обеспечить дополнительные меры материального стимулирования студентов и учащихся из Витебской области, обучающихся в учреждениях аграрного образования, и молодых специалистов, направляемых для работы в организации АПК области;
- сократить текучесть руководящих работников и специалистов;
- стабилизировать личный экономический интерес молодых специалистов на производстве;
- повысить качественный состав действующих руководящих работников и специалистов;
- увеличить численность молодых специалистов, работающих в сельскохозяйственных организациях, повысить эффективность системы подготовки и переподготовки кадров в связи с ожидаемыми или происходящими переменами в технологиях, производстве, экономике, использования потенциала местного населения в социально-экономическом развитии территорий области;
- повысить профессиональный уровень подготовки руководителей и специалистов организаций АПК в новых социально-экономических условиях;
- совершенствовать систему прогнозирования потребности субъектов хозяйствования отрасли в квалифицированных кадрах;

повысить эффективность работы по отбору перспективных специалистов для формирования резерва и его подготовки;

создать систему оценки руководителей и специалистов АПК на основе профессиональных стандартов с формированием банка данных высококвалифицированных кадров;

прогнозировать направления использования трудового потенциала, его обновление и совершенствование.

В целом реализация мероприятий Концепции позволит обеспечить агропромышленный комплекс Витебской области руководителями и специалистами с высоким уровнем компетентности, рабочими массовых профессий, способными осуществлять эффективную работу в современных условиях.

Основные направления реализации Концепции кадровой политики в организациях агропромышленного комплекса Витебской области на 2020–2030 годы, срок реализации и их периодичность, ответственные исполнители систематизированы по следующим блокам: информационное обеспечение организаций АПК по кадровым вопросам; профессиональная ориентация учащихся школ, воспитание патриотизма; подготовка кадров для организаций АПК; привлечение молодых специалистов в организации АПК и их трудоустройство; дополнительное профессиональное образование руководителей, специалистов и рабочих кадров организаций АПК; моральное премирование работников организаций АПК; формирование резерва кадров руководителей организаций АПК; аттестация и оценка кадров; общественная значимость сельскохозяйственного труда и его престиж.

Результаты, полученные на предыдущих этапах исследования кадрового потенциала, уровня производительности труда и заработной платы работников в ряде сельскохозяйственных организаций республики в текущем году позволили установить проблемы и предложить направления их решения (табл. 7).

В области внедрения эффективных форм мотивации труда управленческого персонала и кадров рабочих профессий, основанных на экономических законах, следует учитывать источники роста заработной платы в сельском хозяйстве:

– повышение производительности труда за счет увеличения объемов производства с соблюдением отраслевых регламентов и нормативов при производстве сельскохозяйственной продукции;

– оптимизацию режимов рабочего времени и отдыха в соответствии с нормами законодательства. Это позволит поддержать нормальное состояние физического здоровья и моральное удовлетворение организационными условиями производства, что, в свою очередь, будет способствовать повышению производительности труда;

– повышенные мотивационные выплаты работникам путем введения ежемесячного дополнительного вознаграждения в зависимости от дополнительно полученной продукции сверх планового уровня;

– совершенствование мотивации и стимулирования качественного и производительного труда через распространение форм поощрения предпринимательского труда;

– изменение экономического мировоззрения работников всех категорий в иерархии управления АПК.

При решении вопросов усиления материальной заинтересованности работников в увеличении объемов производства продукции растениеводства и животноводства с наименьшими затратами труда, материальных и денежных ресурсов, а также в целях обеспечения установления строгой зависимости заработной платы работников от конечных результатов следует учитывать, что в настоящее время наниматели, в соответствии с законодательством, самостоятельно определяют в коллективных договорах, положениях, трудовых договорах (контрактах) и иных локальных нормативно-правовых актах формы,

Таблица 7. Проблемы обеспеченности кадрами, производительности и мотивации труда, направления их решения

Проблема	Содержание	Инструменты решения
<p>Предприятие испытывает кадровый дефицит работников определенных профессий</p>	<p>Выражается не только в количественных параметрах (основываясь на анализе штатного расписания, норм производительной нагрузки), но и с точки зрения качества кадров. Требуется повышение уровня профессиональной подготовки работников предприятия</p>	<p>Учет зарубежного опыта развитых европейских стран, в которых профессиональная подготовка рабочих ведется с учетом широкого профиля (рабочий-универсал), что позволяет в дальнейшем применять такие компетенции в различных направлениях сельскохозяйственного производства и несельскохозяйственной деятельности в зависимости от сезона и производственной нагрузки. Повышение профессионально-квалификационного уровня работников способствует сокращению потребности в персонале с количественной точки зрения (одни профессионалы могут заменить несколько низкоквалифицированных работников)</p>
<p>Невысокое качество менеджмента трудовых процессов</p>	<p>Выражается в отсутствии четкой организации трудовых процессов, рабочих мест, формулировки целей и производственных заданий; отмечается несогласованность в принятии управленческих решений, нерациональное распределение функций. Наблюдается также отсутствие информированности конкретных исполнителей о механизмах и возможностях оплаты их труда (на фермах нет информации о расценках за продукцию, нормах выработки и времени, не поднимается вопрос о мотивации работников животноводства к достижению результатов, отвечающих критериям присвоения классности и звания «Мастер животноводства»)</p>	<p>Управление – это процесс, включающий реализацию основных функций: планирование – организация труда – мотивация труда – контроль. Если эти функции не выполняются или реализуются частично, это приводит к снижению эффективности всех направленных деятельности предприятия любой формы собственности</p>
<p>Распространена ручная обработка информации и ведение документации</p>	<p>Процесс затрудняет выполнение операций в срок и не способствует повышению эффективности управленческих решений</p>	<p>Компьютеризация процессов в бухгалтерии предприятия, планово-экономическом отделе, отделе кадров. В последующем это закономерно приведет к избытку кадров в данных подразделениях. В этой связи требуется конкретизация должностных инструкций во избежание в последующем переизбытка кадров</p>

Проблема	Содержание	Инструменты решения
<p>Производительность труда работников предприятия в 1,2–1,5 раза ниже, чем средние показатели по району, области и республике</p>	<p>Сохраняющаяся высокая доля ручного труда (приводит к высокому уровню трудоемкости производства продукции, влияние природно-климатических условий), низкая заинтересованность работников в конечных результатах труда (приводит к снижению количества и качества произведенной продукции); высокий износ материально-технической базы предприятия, устаревшие орудия труда, программное обеспечение. Технико-технологическое обеспечение предприятия, загрузка мощностей и привлечение высококвалифицированных работников (привлечение высококвалифицированных специалистов) – факторы, которые будут содействовать росту производительности труда работников. Учитывая сложившиеся подразделения в животноводстве предприятия и их последующую модернизацию и переоснащение, целесообразно провести ревизию рабочих мест – сравнить требуемую численность согласно производственной нагрузке и фактическую</p>	<p>Целесообразно ввести паспортизацию элементарного производственного звена – рабочего места. Для этого можно использовать макет паспорта рабочего места как документа, регламентирующего оснащение и деятельность персонала на индивидуальном и коллективном рабочих местах. Это дает возможность оценить производительную базу, взаимодействие рабочих мест, технические характеристики, загрузку рабочего места, нормирование труда, состояние охраны труда и техники квалификации работника, условия труда и его оплату, планирование, набор и отбор персонала по структурным подразделениям в соответствии с числом рабочих мест в них</p>
<p>Недоиспользование производственных мощностей, стратегических направлений и диверсификация видов деятельности</p>	<p>Отсутствие перспектив и видения осуществления отдельных направлений деятельности предприятия</p>	<p>В отпущенной конфермы (целеобразности ее содержания) можно рассмотреть возможность создания направления агроэкотуризма. В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 9 октября 2017 г. № 365 «О развитии агроэкотуризма» деятельность по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма вправе осуществлять и сельскохозяйственные организации. Для осуществления деятельности по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма субъекты агроэкотуризма вправе привлекать физических лиц по трудовым и (или) гражданско-правовым договорам</p>

Проблема	Содержание	Инструменты решения
Зарботная плата работников в разрезе рабочих кадров составляет 70 % среднеобластного размера оплаты труда	Зарботная плата не выполняет основные функции: производственную и стимулирующую. Это является одной из причин, обуславливающих кадровые проблемы в организации. Отсутствие существенного роста производительности труда, с одной стороны, и применение административно-управленческих рычагов регулирования заработной платы и жесткой привязки к соблюдению социальных стандартов (нормативов), с другой стороны, обуславливают неэффективность механизмов мотивации и стимулирования труда работников предприятия	Либерализация подходов к оплате труда, регулирование ее рыночными, а не административными инструментами, усиление связи между производительностью труда и его оплатой
Отсутствие четкого отработанного критерия КГУ, затруднения у специалистов при определении критериев сложности и напряженности труда	При подборе кадров отмечена нехватка механизаторов, особенно в периоды напряженных работ	Требуется внесение изменений и дополнений в Положение об оплате и стимулировании труда работников в части нормирования труда, формирования тарифной и надтарифной части заработной платы, оплаты труда во время полевых работ, заготовки кормов, уборки урожая, заработной платы работников животноводства; особое внимание обратить на алгоритм составления расценок
Несовершенство оценки сложившейся системы стимулирования занятости работников растениеводства и животноводства, истонников формирования оплаты труда работников	Это требует определения и расчета резервов роста производительности труда работников в части совершенствования расчета сельских расценок (в зависимости от уровня выполнения норм труда, их напряженности и прогрессивности, сложности и характера выполняемых работ, уровня технико-технологической модернизации животноводства)	Целесообразно ввести шкалу коэффициента критерияльной дифференциации трудового участия (вклада) – ККДУ(В), который в отличие от действующего и принятого в хозяйстве коэффициента трудового участия (КТУ) позволяет более объективно и обоснованно учитывать индивидуальный трудовой вклад и профессионально-квалификационные характеристики работника
Низкий уровень материальной заинтересованности в росте производительности труда рабочих кадров	Особенно это касается работников, занятых на работах в животноводстве	Рекомендовано разработать и утвердить положение о порядке присвоения званий «Мастер животноводства I класса», «Мастер животноводства II класса»
Социальная защита работников предприятия требует более совершенного механизма	Ориентация в первую очередь на самые актуальные потребности работников. Для их выявления целесообразно провести анкетирование и сформировать социальный пакет, который был бы привлекателен особенно для молодых специалистов	Внедрение социального пакета требует стабильного финансового-экономического положения предприятия. Среди первоочередных решений – предоставление жилья особенно молодым специалистам, а также возможность подвоза до места работы сельхозпродукта.

системы и размеры оплаты труда работников, в том числе дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера, а также порядок их установления.

Исследования, выполненные в предыдущие годы в секторе рынка труда Института системных исследований в АПК НАН Беларуси, показали, что из существующих методических подходов к измерению и оценке производительности труда наиболее информативные результаты могут быть получены при использовании подхода на базе валового дохода. Он позволяет выявить объективные связи между производительностью труда работников и социально-экономическими явлениями, закономерности их развития. Кроме того, данный подход прост и удобен в прикладном аспекте и является наиболее востребованным специалистами сельскохозяйственных организаций при экономической оценке эффективности их деятельности.

Использование валового дохода для анализа производительности труда в совокупности с другими показателями и методическими подходами дает возможность провести комплексную оценку эффективности использования трудового потенциала сельскохозяйственных организаций, выявить резервы и обосновать пути роста производительности труда (табл. 8).

Как показали результаты дополнительных расчетов, существенный рост показателя валового дохода на работника в сельскохозяйственных организациях Витебской области обусловлен повышением инвестиционного показателя аграрного производства, модернизацией рабочих мест. Так, на одного среднегодового работника сельскохозяйственной организации приходилось инвестиций: в Витебской области в 2016 г. – 8,12 тыс. руб/чел.; 2017 г. – 11,73; 2018 г. – 27,21; в 2019 г. – 22,84; в Могилевской области в 2016 г. – 7,57; 2017 г. – 6,85; 2018 г. – 9,38; в 2019 г. – 12,6; по Республике Беларусь в 2016 г. – 8,82; 2017 г. – 10,48; 2018 г. – 13,44; в 2019 г. – 15,58 тыс. руб/чел. Именно увеличение капитальных вложений в производство явилось определяющим фактором стимулирования роста производительности труда работников аграрных предприятий.

Таблица 8. Взаимосвязь валового дохода, созданного в сельском хозяйстве, и мотивации труда аграрных работников, 2017–2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Витебская область			
Валовой доход, тыс. руб.	73 722,9	143 522	182 419
Произведено валового дохода на одного среднегодового работника, тыс. руб/чел.	2,87	5,28	6,69
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	176 623,2	216 954	252 412
Доля фонда оплаты труда в валовом доходе, %	239	151	138
Могилевская область			
Валовой доход, тыс. руб.	138 379,2	182 029	168 857
Произведено валового дохода на одного среднегодового работника, тыс. руб/чел.	7,15	8,14	8,25
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	131 555	161 420	171 195
Доля фонда оплаты труда в валовом доходе, %	95	89	101
Республика Беларусь			
Валовой доход, тыс. руб.	885 291	1 207 936,9	1 222 046,5
Произведено валового дохода на одного среднегодового работника, тыс. руб/чел.	4,66	6,42	6,75
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1 552 642,3	1 742 876,6	1 943 965,1
Доля фонда оплаты труда в валовом доходе, %	175	144	159

Примечание. Рассчитано по данным сводных годовых отчетов сельскохозяйственных организаций системы Минсельхозпрода.

ГЛАВА 7

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ СЕЛА

Методологические положения факторов развития села. Процесс формирования инфраструктуры в системе агропромышленного комплекса зависит от природных и антропогенных факторов: почвенно-климатических условий, рельефа местности, состояния дорог, местоположения градообразующего предприятия, особенностей сельскохозяйственных технологий, размещения производственных и социальных объектов, уровня специализации и концентрации производства.

В методологическом плане развитие рассматривается как движение от целого к целому. В диалектической логике целое состоит из частей, а части образуют целое. Изменение частей целого вызывает изменение целого. Поэтому такие изменения являются развитием. По мере увеличения количества измененных частей, когда изменению подвергается более трех четвертей факторов, количество переходит в качество – возникает новое целое, согласно второму закону диалектики. Прогрессивные изменения отдельных частей целого являются необходимыми объективными предпосылками или факторами развития.

Сельское население представляет собой социум, который, в свою очередь, является частью общества. Агрогородки и деревни являются административно-территориальными частями государства. Градообразующие предприятия, социальные учреждения и коммуникации – части народнохозяйственного комплекса, белорусской экономики.

Изучение методологических положений факторов развития села имеет практическое значение для понимания процессов, происходящих в сельской местности. В ходе проведения исследований в предыдущие годы были достигнуты следующие результаты:

- определена роль государства в регулировании социальных процессов на селе;
- выявлены основные факторы и источники формирования материального благосостояния сельского населения и дана его оценка, направления устойчивого роста;
- исследованы теоретические основы повышения уровня духовного благосостояния сельского населения;
- разработаны теоретические основы формирования и эффективного использования высококвалифицированного кадрового потенциала села;
- изучены факторы привлекательности труда и жизни в сельской местности;
- исследованы тенденции занятости и теории мотивации труда на сельскохозяйственных предприятиях;
- изучены теоретические основы взаимосвязи качества аграрного труда с качеством продукции и качеством жизни работников;
- исследованы теоретические основы процесса стимулирования и мотивации труда в аграрных предприятиях.

Научный интерес имеют работы российских ученых, в которых рассматриваются вопросы развития села. Так, член-корреспондент РАН А. П. Огарков считает, что в качестве приоритетного фактора развития сельских территорий России следует признать сельское капитальное строительство в населенных пунктах с комплексно обустроенными

функциональными зонами, необходимым инженерным оборудованием в целях устранения исторически существующих различий между городом и селом, а также предотвращения разрушения системы сельского расселения [55]. По мнению профессора Ф. З. Мичуриной, особого внимания в современных условиях требует совершенствование механизма управления созданием инженерной инфраструктуры на селе, так как строительство инженерных сетей улучшает качество жизни сельского населения наряду с улучшением условий производства [48].

Предложения по расширению инженерного и жилищного строительства в сельских населенных пунктах поддерживаются и другими авторитетными российскими учеными. Академик РАСХН Э. Н. Крылатых считал, что капитальное строительство на селе и создание инженерной инфраструктуры сдерживаются из-за снижения уровня государственной поддержки отрасли, сокращения площади земель сельскохозяйственного назначения, негативных тенденций социального развития села, исчезновения населенных пунктов, сокращения численности сельского населения, высвобождения работников ликвидированных аграрных предприятий [36].

В последние годы российские ученые свой научный поиск направляют на преодоление негативных последствий приватизации земли, производственной и социальной инфраструктуры. Предлагаются меры по восстановлению уровня развития аграрной экономики, производственной и социальной инфраструктуры села.

Необходимость государственной поддержки отрасли в современных условиях, включая комплексное устойчивое развитие сельских территорий, обосновывается в работах В. Г. Гусакова, А. П. Шпака, Н. В. Киреенко, И. А. Казакевич и др. Исследования белорусских ученых направлены на решение возникающих социальных проблем развития села: относительно низкий уровень заработной платы в сельскохозяйственных организациях, недостаточное финансирование социальных учреждений, трудности с поиском работы в связи с технологическим переоснащением предприятий, неравномерность развития регионов и т. д. Особенно остро эти проблемы стоят в убыточных и неплатежеспособных градообразующих сельскохозяйственных организациях. Их присоединение к другим юридическим лицам вызывает разрушение сложившейся производственной и социальной инфраструктуры.

Современная аграрная политика направлена на устойчивое развитие агропромышленного комплекса, преодоление негативных тенденций на селе и обеспечение условий положительной динамики развития сельских территорий. Принятые в последние годы нормативно-правовые акты выступили фактором динамического развития села для удовлетворения потребностей населения в отечественных продуктах питания и экспорта продуктов на зарубежные рынки и в страны ЕАЭС.

Важным фактором развития социальной инфраструктуры села являются природно-климатические условия, которые значительно различаются по территории и некоторым регионам страны. В Республике Беларусь исторически сложилась система расселения, отражающая характерные особенности природных условий, хозяйственной деятельности, социально-демографического и историко-культурного развития государства. Эти условия определяют состав и характеристики основных элементов социальной инфраструктуры, особенности их сооружения, эксплуатации и развития, затраты на содержание объектов инфраструктуры, стоимость этих объектов, величину налоговых платежей.

На развитие социальной инфраструктуры оказывают влияние сложившийся уклад жизни местного населения, традиции, обычаи, бытовые навыки. Традиционный уклад жизни, в свою очередь, воздействует на сложившуюся систему сельского расселения, которая определяет условия формирования системы социальной инфраструктуры сельских территорий.

С системой сельского расселения тесно связаны уровень освоенности территории, интенсивность использования земельных ресурсов, степень вовлечения земель в хозяйственный оборот. Состояние сельскохозяйственного землепользования служит важным фактором развития социальной инфраструктуры села, устойчивого развития сельских территорий в целом, функционирования всего отраслевого механизма.

Следующим фактором, влияющим на социальную инфраструктуру села, является уровень развития агропромышленного комплекса и сельского хозяйства. Состояние сельского хозяйства в регионе и отдельных образованиях определяет занятость сельского населения, уровень его трудовых доходов, привлекательность и преемственность сельскохозяйственного труда, закрепление населения в сельских населенных пунктах, а это, в свою очередь, определяет необходимость удовлетворения потребностей сельского населения в услугах социальной инфраструктуры.

Благополучное состояние сельского хозяйства определяет интерес бизнеса к этой отрасли агропромышленного комплекса. Развитие рыночных отношений в сельском хозяйстве и смежных с ним отраслях, участие бизнеса в сфере производства и обслуживания сельского населения создают благоприятные условия для инвестирования в проекты социального развития села. Предпринимательство на селе является важным фактором развития социальной инфраструктуры сельских территорий.

Состояние сельскохозяйственного производства и бизнеса определяет уровень благосостояния населения, проживающего в сельских населенных пунктах. Чем выше уровень благосостояния сельских жителей, тем более высокие требования предъявляются ими к качеству и составу предоставляемых социальных услуг. Кроме того, высокий уровень доходов сельского населения позволяет решать отдельные вопросы социального развития села за счет денежных средств местных жителей. Поэтому уровень личного благосостояния сельского населения оказывает влияние на развитие социальной инфраструктуры сельских территорий.

Важным фактором социального развития села следует считать наличие в сельских населенных пунктах альтернативных рабочих мест. Дополнительная занятость сельского населения позволяет снизить влияние сезонности сельскохозяйственного производства на уровень и устойчивость доходов сельских тружеников, а возможность получения дополнительного дохода, в свою очередь, повышает благосостояние населения и положительно влияет на развитие социальной сферы села.

Существенное влияние на эффективное развитие социальной инфраструктуры сельских населенных пунктов оказывает уровень электрификации, газификации, водоснабжения. Подключение к сети Интернет ведет к преодолению информационной обособленности жизни на селе. Кроме того, объекты социального назначения получают возможность использовать инженерную инфраструктуру при выполнении своих функций.

Важными факторами развития села являются экологическое состояние сельской территории, наведение порядка на земле. В последние годы в этом направлении проделана большая работа, которая в положительном плане изменила облик белорусского села.

Для социального развития села в начале 1990-х годов были выделены земли сельских населенных пунктов. Из этих земель сельскому населению предоставляются земельные участки для индивидуального жилищного строительства, ведения личного подсобного хозяйства, агротуризма, ремесленной деятельности, осуществления предпринимательской деятельности и др. Эти земли являются основой развития социальной и инженерной инфраструктуры села.

Следует отметить, что факторы развития отличаются между собой направленностью действия. Они имеют как положительное, так и отрицательное влияние на развитие села. Следует заметить, что исследуемые факторы в целом связаны с устойчивым развитием

сельских территорий и агропромышленного комплекса, ориентированных на обеспечение продовольственной безопасности страны.

Результаты исследований позволяют выделить и систематизировать положительные факторы, которые напрямую или косвенно влияют на развитие села:

- уровень развития экономики;
- приоритетные направления государственной аграрной политики;
- финансирование программ развития социальной инфраструктуры сельских территорий;
- уровень развития кредитных, финансовых и общественных институтов;
- природно-климатические условия сельских территорий;
- обычаи, исторический опыт, традиционный образ жизни сельского населения;
- система расселения;
- степень сельскохозяйственной освоенности территории;
- уровень развития сельскохозяйственного производства;
- уровень развития предпринимательской деятельности на селе;
- уровень благосостояния сельского населения;
- наличие альтернативных мест приложения труда;
- уровень инженерной освоенности территории;
- состояние экологии окружающей среды;
- местоположение сельских поселений относительно городов, крупных населенных пунктов, транспортных магистралей;
- возможности получения земли в собственность;
- состав населения сельских населенных пунктов.

Наиболее значимыми факторами, препятствующими устойчивому развитию сельских районов и сельских поселений, являются:

- критическая трудовая ресурсная ситуация в подавляющем большинстве районов;
- неритмичность работы предприятий, их неплатежеспособность, нарастание безработицы, низкая инвестиционная активность;
- низкий потенциал сельскохозяйственных земель в ряде районов северной и северо-восточной зон;
- низкое качество обслуживания, ограниченный набор медицинских услуг, слабая оснащённость сельских больниц медицинским оборудованием;
- снижение возможностей содержания и обеспечения объектов сферы обслуживания, жилищ и инженерно-технической инфраструктуры;
- низкий уровень благоустройства сельских поселений (твёрдое покрытие улиц и дорог; спортивные сооружения и др.);
- недостаточная развитость сети местных дорог, что ухудшает связи «малый город – село» и, соответственно, социальное обслуживание сельских поселений;
- снижение уровня пассажирского обслуживания населения, закрытие нерентабельных для транспортных предприятий автобусных маршрутов, сокращение количества рейсов;
- интенсивное загрязнение грунтовых вод (в некоторых колодцах содержание нитратов в воде превышает предельно допустимые нормы) [50].

В 2017 г. разработана и одобрена Президиумом Совета Министров Республики Беларусь (протокол № 10 от 2 мая 2017 г.) Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [51]. Это долгосрочная стратегия, определяющая цели, этапы и направления перехода Республики Беларусь к постиндустриальному обществу и инновационному развитию экономики при гарантировании всестороннего развития личности, повышении стандартов

жизни человека и обеспечении благоприятной окружающей среды [51]. В ней предусмотрено развитие социальной инфраструктуры села, повышение уровня благосостояния населения.

Теоретические положения факторов социального развития села. При разработке теоретических положений социального развития села вначале нужно определить направление, по которому оно движется. Происходящие изменения на селе могут носить прогрессивный или регрессивный характер. Этот выбор зависит от социально-экономической политики, которую проводят органы государственной власти в том или ином сельском регионе, а также от уровня развития главной производительной силы труда – человека.

Критерием оценки выбора направления развития является практика: она подтверждает либо опровергает правильность выбора направления социального развития общества.

В диалектической логике рассматриваются два возможных направления развития: прогрессивное и регрессивное. Эти направления наблюдаются в истории и обусловлены определенным началом его развития. В диалектике начало рассматривается как неразвитый результат, а результат – как развернутое начало. Различают формальное и определенное начало. В науке логики имеется три формальных начала: бытие, сущность и всеобщность. Это абсолютно первые начала. Они «...не требуют и не допускают никакого движения вспять» [12, с. 305]. Эти три философские категории являются начальными, первичными и от них идет развитие всей философской системы Гегеля. Движение научной мысли начинается с этих категорий.

Социально-экономическое развитие общества в рыночных условиях не имеет формальных начал, а является результатом предыдущего исторического развития. Его теоретическое обобщение научно обосновало начальные экономические категории: товар, труд, стоимость, цена. Они составляют начало экономической теории. В них есть различия между всеобщностью формы и содержанием. Из этих категорий идет развертывание научной экономической теории, на основе которой органами государственной власти и гражданами вырабатывается и осуществляется экономическая политика социального развития общества, в том числе села.

Субъективные и объективные факторы. Социальное развитие села определяют две группы факторов: субъективные и объективные. К первой относится деятельность органов управления государственной власти различного уровня по принятию нормативных актов, регулирующих социальное развитие села (кодексы, законы, указы, декреты, директивы Президента Республики Беларусь, постановления правительства, министерств, областных и районных исполнительных комитетов). Важнейшим субъективным фактором являются действия граждан, обладающих рабочей силой, по заключению трудовых контрактов, то есть индивидуальной продаже своей рабочей силы нанимателю и превращению себя в наемных работников.

Объективными факторами являются:

- природные условия, в которых расположены агрогородки и деревни;
- характер господствующих на селе производственно-экономических отношений;
- наличие эффективно работающей градообразующей сельскохозяйственной организации;
- наличие объектов социальной инфраструктуры;
- уровень профессиональной подготовки кадров;
- исторически сложившиеся трудовые навыки населения;
- наличие дорог с твердым покрытием;
- газификация сельского населенного пункта.

Природные условия развития села дифференцированы по природно-климатическим зонам и регионам. Особое дифференцирующее влияние оказывает уровень плодородия земель, предоставленных для развития сельских населенных пунктов и ведения сельского хозяйства.

Характер господствующих производственных отношений определяется формой собственности на рабочую силу. До реорганизации белорусских колхозов их члены были совладельцами средств производства, вложенных в неделимый фонд колхоза. Они использовали личный труд членов колхоза с целью производства продукции для обеспечения промышленности сырьем и продуктами питания населения. Это был колхозно-коллективный способ производства, основанный на коллективном труде членов колхоза.

Все необходимые жизненные средства члены колхоза получали в колхозе в виде натуральной оплаты и/или оплаты труда. Им не нужно было рабочую силу продавать за деньги, чтобы на них покупать в торговой сети необходимые товары. Согласно колхозному уставу, члены колхоза были обязаны принимать личное трудовое участие в его деятельности. В силу этого факта не было первого условия для превращения рабочей силы в товар.

При преобразовании колхозов в акционерные общества, согласно Указу Президента Республики Беларусь от 16 июля 2014 г. № 349 «О реорганизации колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов)», колхозы прекратили деятельность. Неделимый фонд колхоза, то есть коллективная собственность его членов, был упразднен и вместо него образован уставный фонд акционерного общества, разделенный по законодательству учредителями на акции. Собственником акций созданных ОАО стали административно-территориальные единицы. Они включены в районную коммунальную собственность. Собственниками же средств производства стали акционерные общества. Собственниками средств производства являются акционерные общества, собственниками акций – акционеры (райисполкомы), собственниками рабочей силы – физические лица, трудоспособные граждане. Это разграничение собственников трех основных товаров завершено. Они образуют три группы собственников, которые в процессе производства продукции выполняют различные функции.

В результате реорганизации изменился социально-экономический статус работников. При переводе на работу в акционерное общество их права сохранились, но они были лишены права членства, а также права получать гарантированный доход. В то же время у акционеров нет обязанности принимать личное трудовое участие в его деятельности, при этом они получили право получать нетрудовой доход – дивиденды.

Колхозники стали свободными рабочими и тем самым лишились постоянного источника материальных благ для поддержания своей жизни. У них рабочая сила стала свободной от всяких обязательств в использовании. В то же время бывший колхозник остался один на один со своей рабочей силой. Он имеет право продать в качестве товара право пользования ею по договорной цене, если на нее найдется покупатель (наниматель). После продажи ее полноправным пользователем становится на все рабочее время наниматель и его уполномоченное лицо – исполнительный орган (директор).

Исследования теоретических основ и методологических подходов к формированию системы государственного управления развитием социальной инфраструктуры села. Система государственного управления развитием социальной инфраструктуры села сформирована в ходе решения конкретных практических задач. Центром системы является государственный бюджет, а ее структурными элементами – органы вертикали власти. Они планируют и организуют деятельность всех социальных учреждений.

Центр системы государственного управления включен в схему общественного воспроизводства в качестве нового подразделения наряду с производством средств производства

и предметов потребления, которые образовались в эпоху развития машинного производства [46].

Совокупный общественный продукт разделен на три подразделения:

I. Предметы потребления, покупаемые гражданами за деньги.

II. Бесплатные социальные услуги, государственные инвестиции в производство, финансирование обороны и других государственных нужд.

III. Средства производства, имеющие товарную форму, в которой они должны войти в производственное потребление через куплю-продажу.

В каждом из этих подразделений предприятия и учреждения составляют одну большую отрасль производства предметов потребления, бесплатных социальных услуг и инвестиций, средств производства.

Предприятия первого и третьего участвуют в товарно-денежном обмене своими продуктами через рынок. Социальные учреждения второго подразделения произведенные услуги не превращают в форму товара, а предоставляют всем гражданам по их потребностям. Платные услуги, оказываемые населению, относятся к первому подразделению.

В связи с изменением структуры совокупного общественного продукта претерпела изменение формула стоимости совокупного общественного продукта. В ней осталась без изменения перенесенная стоимость (C), но вместо необходимой и прибавочной стоимости появилось четыре вида доходов:

$$W = C + b_1 + b_2 + b_3 + b_4, \quad (1)$$

где W – стоимость совокупного общественного продукта;

C – перенесенная стоимость;

b_1 – доход управляющих;

b_2 – доход работников;

b_3 – доход государства;

b_4 – доход предприятий.

Управляющие и работники свою долю денежного дохода получают в виде заработной платы, а неденежную – в виде социальных услуг; государство получает доход в виде поступлений в бюджет, а предприятия – в виде прибыли. Между ними идет процесс обмена, который представлен в виде матрицы (табл. 9).

В государственный бюджет поступило 7 500 млн руб. денежных единиц, которые государство использовало на финансирование предприятий и учреждений второго подразделения. Источником этого дохода, как и доходов работников и предприятий, является стоимость, образованная абстрактно человеческим трудом работников общества.

Таблица 9. Матрица воспроизводства общественного продукта и его обмена в белорусском обществе, млн руб. (цифры условные)

Собственники доходов	Подразделения общественного производства и стоимость их продукции			Сумма доходов граждан (b_1, b_2), государства (b_3), предприятий (b_4), перенесенная стоимость (C) и стоимость совокупного общественного продукта (W)
	I Производство предметов потребления	II Оказание бесплатных социальных услуг и др.	III Производство средств производства	
b_1	250	250	1 000	15 000
b_2	2 250	2 250	9 000	
b_3	1 250	1 250	5 000	7 500
b_4	1 250	1 250	5 000	60 000
C	10 000	2 500	40 000	
W	15 000	7 500	60 000	82 500

Установленные социальные отношения по поводу формирования и использования государственного бюджета позволяют получать всем гражданам социальные услуги, в том числе высокотехнологические, по потребностям. Но эти услуги оплачены необходимым трудом всех работающих членов белорусского общества.

Приведенная матрица воспроизводства дает понимание двойственного характера отношений производства материальных благ и социальных услуг, их потребления, формы и содержания системы государственного управления развитием инфраструктуры села и города.

Рассмотрим новые отношения по использованию рабочей силы, которые возникли в экономике. Для этого проанализируем товарные отношения и процесс их развития. Согласно теории стоимости товаром называется продукт, изготовленный для продажи. Он имеет два фактора: потребительную стоимость и меновую стоимость. Это движущие силы обмена товаров на рынке. Товар изготавливает наемный работник своим трудом и средствами производства нанимателя. Его труд имеет двойственный характер. Конкретным трудом он создает потребительную стоимость товара, его товарное тело, а абстрактно человеческим трудом образует стоимость товара.

Купля-продажа товара включает два момента: 1) реализацию меновой стоимости товара, 2) отчуждение потребительной стоимости продавцом и отчуждение денег покупателем, приобретение потребительной стоимости (товара). В этом процессе продавца интересует количество реализуемой меновой стоимости, а покупателя – качество приобретаемой потребительной стоимости.

Наемный работник – владелец рабочей силы – для того, чтобы ее использовать в процессе производства продукции, превращает ее в специфический товар и его продает на рынке нанимателю. Этот товар имеет меновую стоимость и потребительную стоимость. Меновая стоимость равна стоимости жизненных средств работника и его семьи. В теории трудовой стоимости она называется необходимой стоимостью и включается в издержки производства.

Потребительная стоимость равна разности между меновой стоимостью произведенного товара и издержками производства. В марксовой теории стоимости эта разность называется прибавочной стоимостью. Ее присваивает продавец произведенного товара. В процессе производства товара работник своим абстрактно человеческим трудом образует большую по величине стоимость, чем была реализована им необходимая стоимость.

Этот товарный обмен имеет место в «серой» экономике, которая не регулируется государством. В ней сделки купли-продажи товаров не облагаются налогами и платежами в бюджет и внебюджетные фонды. Ее развитие регулируется законом стоимости, то есть «невидимой рукой» рынка.

В современных рыночных условиях активную роль в сделках купли-продажи товаров, в том числе рабочей силы, играет государство. Оно устанавливает нанимателям, индивидуальным предпринимателям, самозанятым и наемным работникам налоги, акцизы, платежи в бюджет и внебюджетные фонды, а также планы производства продукции. Эти платежи для государственных органов управления являются доходными статьями бюджета, а для нанимателей и индивидуальных предпринимателей – издержками производства. В сумме издержки могут достигать размера меновой стоимости товара и даже превышать ее. Тогда наниматель получает не прибыль от хозяйственной деятельности, а убыток, что является основанием его экономической несостоятельности (банкротства).

Платежи в бюджет, если их рассматривать с позиций теории стоимости, являются превращенной формой основной части необходимой стоимости. Работник в условиях планового регулирования экономики государством реализует необходимую стоимость своей рабочей силы не единолично, а в партнерстве с ним. Механизм регулирования

распределяет необходимую стоимость на доходную часть бюджета и заработную плату наемных работников.

Более половины бюджетных денег государство направляет на финансирование социальной сферы в соответствии с принятым планом социально-экономического развития страны. Между работниками и органами государственного управления тем самым установлены плановые отношения по коллективному использованию части необходимой стоимости, которая аккумулирована в госбюджете. Социальная часть госбюджета является коллективным бюджетом работников, так как за счет него они получают «бесплатные» социальные услуги.

Необходимая стоимость, которая поступила в бюджет государства и возвращена работникам и членам их семей в виде «бесплатных» социальных услуг, образована абстрактно человеческим трудом работников. Их они оплатили своим необходимым трудом, который обобществлен в госбюджете.

Введение отдельных платных социальных услуг для населения означает, что работники их оплачивают индивидуально своим трудом, то есть за счет части необходимой стоимости, которую они реализовали индивидуально при продаже своей рабочей силы нанимателю. Другого источника для оплаты они не имеют.

Государственное плановое регулирование товарных отношений между владельцем рабочей силы и нанимателем по поводу присвоения необходимой и прибавочной стоимости в современных условиях превратилось в тормоз развития села и аграрной отрасли. Органы государственного управления принимают меры для пополнения госбюджета и увеличивают государственную долю необходимой стоимости путем введения дополнительных платежей, устанавливая ставку первого разряда для наемных работников на низком уровне. Наниматели заинтересованы в увеличении доли прибавочной стоимости путем снижения налоговой нагрузки, а работники – в повышении ставки первого разряда. Работникам кроме социальных услуг нужно еще приобретать за деньги жилье, товары длительного и повседневного потребления.

Социальное государство заинтересовано в увеличении необходимой стоимости и уменьшении доли прибавочной стоимости. Между собственниками акций (долей, паев) и социальным государством объективно возникли экономические противоречия. Между ним и наемными работниками также имеется противоречие по поводу регулирования размера заработной платы. Это приводит к снижению деловой активности предпринимателей и трудовой активности работников, что негативно сказывается на эффективности экономики.

Три субъекта внутривозрастных отношений – работники, социальное государство и наниматели – в рамках государственно-частного партнерства могут изменить эти отношения, применив новый механизм распределения добавленной стоимости. Государственные органы управления должны вступить в более тесные отношения с работниками и использовать экономический закон оптимального потребления и накопления добавленной стоимости. Для этого применяется система мер по совершенствованию органов регионального самоуправления и изменению принципов мотивации работников и нанимателей.

ГЛАВА 8

ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ СЕЛА В СООТВЕТСТВИИ С СОЦИАЛЬНЫМИ СТАНДАРТАМИ

Разработку закономерностей развития инфраструктуры села предполагалось осуществлять на основе диалектического метода. В ходе проведения исследования возникли проблемы, которые препятствовали решению поставленных задач. Поэтому потребовалось дополнительно провести сравнительный анализ интерпретации диалектического метода, а также диалектики и логики с первоисточниками.

В результате анализа были обнаружены отдельные искажения и деформации диалектики, метода и логики. Они не позволяли получить достоверные знания о процессах развития села, их закономерностях и тенденциях.

Проблемы диалектики, метода и логики освещены в 1920-е гг. философом А. М. Дебориным, который был учеником Г. В. Плеханова. Он под видом материалистического понимания «Науки логики» Г. В. Ф. Гегеля искажил основные категории и сформировал из последователей свою философскую школу. Научная теория познания была заменена квазинаучной, что негативно отразилось на развитии общественных и биологических наук.

В 1930-х – начале 1950-х гг. искажения теории научного познания включались в философские словари, а также монографии по материалистической диалектике, диалектической логике, диалектическому и историческому материализму. В то время они не имели большого влияния на практику экономического развития общества, так как руководство страны выступало с критикой имевшихся изъянов в теории.

В середине 1950-х гг. искаженные интерпретации диалектики, метода и логики были включены в монографическую и учебную литературу. С их помощью было сформировано искаженное общественное сознание, которое неадекватно отражало процессы развития и движения общества. Это стало причиной того, что не были сформулированы и приняты необходимые решения по завершению строительства нового общества, его социальной инфраструктуры. Наоборот, были проведены теоретически необоснованные экономические реформы, которые изменили вектор его развития.

Главной задачей того времени было устранение теоретических изъянов в понимании диалектики, метода, логики и политической экономии, которые формировали общественное сознание. Тем самым были бы созданы теоретические и методологические основы для решения практических задач.

Решение этой теоретической задачи является актуальной научной проблемой. Ведь белорусскому обществу удалось сохранить и развить социальные и экономические достижения советской эпохи. Для того чтобы не потерять эти достижения, необходимо исправить допущенные в середине 1950-х гг. ошибки в теории познания. После их исправления практики со знанием дела смогут решить стоящие перед обществом экономические задачи в интересах белорусского народа.

В результате проведенных исследований был разработан алгоритм решения актуальной задачи по исправлению допущенных ошибок в научной теории познания. Изучение литературных источников позволило установить ее истинную структуру, особенности

применения для познания процессов мышления, развития живой природы, развития и движения общества, а также выявить основные ошибки.

Философы в единое целое объединяли научную теорию познания, диалектику и логику, что противоречило истинному пониманию теории познания, сформулированному Гегелем в работе «Наука логики» [11, с. 108]. В этом единстве отсутствует метод, без которого оно не является диалектическим. Вместо него присутствует теория познания, в которую входят логика, метод и диалектика. В результате получается философская химера.

В основу теории познания Гегель положил диалектику, которую называл высшим разумным движением [11, с. 166]. Он установил, что в содержании метода имеется диалектика. Метод есть сознание формы внутреннего самодвижения ее содержания [11, с. 107]. Диалектика движет вперед содержание метода.

Метод имеется в логике, в которой новое суждение выводится из предшествующего суждения. Между ними устанавливаются отношения субординации, а не координации. Логика выводит более высокие формы суждений из нижестоящих форм. В своем единстве диалектика, метод и логика составляют научную теорию познания (рис. 6).

Рассмотрим структурные элементы теории познания, которыми являются диалектика, метод и логика. Гегель диалектику применил для изучения форм движения объективных мыслительных форм, которые использует человек в научном труде. Диалектикой Гегель называл «...высшее разумное движение, в котором такие кажущиеся безусловно отдельными моменты переходят друга в друга благодаря самим себе, благодаря тому, что они суть, и предположение об их отдельности снимается» [11, с. 166]. Свое высшее разумное движение он начал с категории «чистое бытие» и его закончил категорией «абсолютная идея» [12, с. 288–310]. В последнюю выведенную им категорию он включил процесс создания живой природы и общества, тем самым обосновал их происхождение из мышления высшего разума.

Гегель идеалистически истолковал момент перехода от анализа объективного процесса движения форм мышления к анализу процессов развития форм живой природы и процессов развития и движения исторических форм общества. Возникновение существующих форм живой природы (видов животных и растений) и исторических форм общества (монархия, республика и др.) он вывел из понятия «абсолютная идея», а не из процесса

движения неживой материи, процесса возникновения из него живой материи и процесса развития ее форм от простейших до млекопитающих. Затем из процесса развития высших млекопитающих, приобретения ими навыков труда произошел человек, который создал социальную материю (производственные отношения).

Гегель абсолютизировал диалектику мышления, распространил ее на природу и общество, так как не сумел сформулировать понимание диалектики живой природы и диалектики общества, которые отличаются от диалектики мышления.

В связи с тем, что живая природа развивается, а общество имеет исторические этапы развития и движения,

Научная
теория
познания

Логика

Метод

Диалектика

Рис. 6. Научная теория познания и ее структура

диалектику мышления нельзя применить для исследования органической природы или общества. Они имеют иную диалектическую, имманентную природу.

Диалектикой органической природы мы называем развитие видов растений и животных, в котором моменты изменчивости и наследственности переходят друга в друга благодаря самим себе, благодаря тому, что они суть, и предположение об их раздельности снимается.

Диалектикой общества мы называем высшее разумное развитие и движение, в котором кажущиеся безусловно раздельными моменты развития и движения переходят друг в друга благодаря самим себе, благодаря тому, что они суть, и предположение об их раздельности снимается. Такое понимание диалектики общества позволяет определять предметом исследования не только процесс его социального развития, но и процесс социального движения.

В учебниках под диалектикой понималось учение о развитии природы, общества и мышления. В нем отсутствовали исторические этапы движения общества и процесс движения объективных мыслительных форм.

Из соавторского понимания диалектики мышления, живой природы и общества был сделан вывод о том, что она имеет три стороны сферы своего бытия: 1) мышление и неорганическую природу; 2) органическую природу; 3) общество. На первой стороне она выступает как высшее разумное движение, на второй – развитие, а на третьей – развитие и движение.

Диалектика имеет три стороны своего бытия, и она имеется в содержании метода. Из этого следует, что метод также имеет три стороны сферы своего бытия. При исследовании мышления диалектический метод есть сознание формы внутреннего самодвижения ее содержания. Применительно к исследованию живой природы диалектический метод есть сознание биологической формы внутреннего саморазвития ее содержания. Он рассматривает саморазвитие биологических видов, их эволюцию, которые движет диалектика, ее законы.

Метод исследования социума и его структурных подразделений включает моменты саморазвития и самодвижения. Кроме того, он требует от исследователя сознания не только существующей формы общественных отношений, но и сознания прогрессивной формы, первоначально в понятии. Сформулированное новое социальное понятие переходит в социальную идею, которая овладевает массами. Своими действиями они превращают ее в социальную материю – новые производственные отношения. Если последние соответствуют новому характеру производительных сил труда, то являются источником их дальнейшего развития. В случае если в обществе создается и устанавливается новая форма общественных отношений, которая противоречит характеру производительных сил, то она является источником их разрушения.

Наглядным примером ложного сознания обществом якобы новых производственных отношений является замена общественной формы собственности на средства производства и землю в постсоветских республиках (кроме Беларуси) частной формой. Это привело к установлению архаических производственных отношений, которые разрушили большое количество субъектов хозяйствования в промышленности, строительстве, сельском хозяйстве, социальной сфере и т. д. Белорусское общество не изменяло формы собственности на средства производства и землю, что обеспечило рост экономики на базе действующих субъектов хозяйствования. Вместе с тем было предоставлено право физическим и юридическим лицам создать субъекты хозяйствования, основанные на частной форме собственности.

Диалектический метод исследования общества входит в социальную логику, которая изучает как исторические этапы развития общества (социология), так и этапы его движения

(исторический материализм). Она разрабатывалась учеными, которые материалистически понимали диалектику и метод познания развития и движения общества.

Диалектика, метод и логика человеческого мышления, природы и общества находятся во взаимосвязи (рис. 7).

В силу экономических законов общество не может развиваться в одной исторической форме, созданной предшествующими поколениями людей, находившимися на более низком уровне развития производительных сил. Новое поколение сознательно упраздняет отжившую форму производственных отношений и устанавливает новую прогрессивную, которая соответствует характеру их производительных сил. Экономика получает новую точку роста и начинает устойчиво развиваться, а люди – повышать свое материальное и культурное благосостояние.

Использование диалектического метода в научных исследованиях эффективности использования трудовых, материальных и земельных ресурсов в сельском хозяйстве, его отраслях и субъектах хозяйствования требует понимания диалектики его содержания. Без этого нельзя достоверно выбрать метод исследования.

Метод исследования эффективности использования биологических ресурсов (отраслей животноводства и растениеводства) имеет в своем содержании *диалектику развития*. Метод исследования эффективности использования материально-технических ресурсов (средств, оборудования, зданий, сооружений) имеет в своем содержании *диалектику движения*. Метод исследования эффективности использования трудовых ресурсов (работников, специалистов, руководителей), сельского социума имеет в своем содержании *диалектику движения и развития* (табл. 10).

Уточнение метода исследования того или иного используемого ресурса в сельском хозяйстве позволит получить достоверные данные о сущности происходящих в нем процессов, выработать научные рекомендации и предложения по повышению их использования. Если, например, диалектический метод развития применять при исследовании материально-технических или социально-трудовых ресурсов, то полученные результаты не будут иметь научной ценности. Это является главным изъяном в научных исследованиях.

Если в обществе, его отдельном регионе, отрасли хозяйства или субъекте хозяйствования, люди несознательно устанавливают регрессивную форму отношений, то тогда возникает процесс деградации и разрушения. Это происходит под воздействием экономических

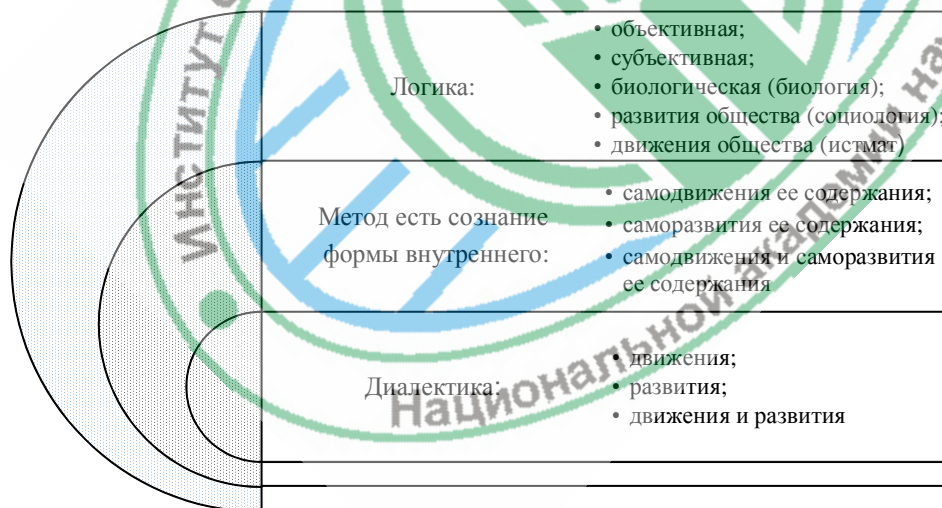


Рис. 7. Взаимосвязь диалектики, метода и логики мышления, природы и общества

Таблица 10. Методы исследования использования ресурсов сельскохозяйственных организаций и отраслей сельского хозяйства

Вид исследуемого ресурса	Диалектика	Метод	Логика
Социально-трудовой	Движения и развития	Сознание формы самовозрастания содержания	Социальная (исторический материализм и социология)
Биологический	Развития	Сознание формы саморазвития содержания	Биологическая (биология)
Материально-технический	Движения	Сознание формы самодвижения содержания	Объективная

Примечание. Разработано авторами на основании проведенных исследований.

законов, а также законов диалектики развития и движения общества, отдельных регионов, отраслей хозяйства, субъектов хозяйствования.

Выбор прогрессивного или регрессивного пути развития и движения общества, отдельного региона и (или) субъекта хозяйствования зависит от состояния сознания живущих в них людей. Социум, который сумел сознать и установить в своем предприятии или регионе новые прогрессивные формы отношений, успешно развивается и является примером для остальных. Существующая правовая и политическая надстройка позволяет на местах по согласованию с местными органами управления и самоуправления устанавливать такие формы производственных отношений.

Логическое строение инфраструктуры села и закономерности ее развития. Село является составной частью и основой развития и движения белорусского общества. Оно обеспечивает продовольственную безопасность, сохраняет национальные традиции, объекты культурного наследия и т. д.

Современная инфраструктура белорусского села, которая получила существенное развитие в последние десятилетия, в своей основе приблизилась к городской. Отставание сельской инфраструктуры от городской значительно сократилось благодаря уточнению политики использования бюджетных средств. Значительная их доля была направлена на реализацию государственных минимальных социальных стандартов как в городе, так и на селе.

Законом Республики Беларусь от 11 ноября 1999 г. № 322-3 «О государственных минимальных стандартах» установлен минимальный уровень государственных гарантий социальной защиты человека, который обеспечивает удовлетворение основных его потребностей, бесплатных и общедоступных социальных услуг, пособий, выплат и других благ [53]. Социальные стандарты установлены в сельских районах и городах с целью обеспечения социальных прав граждан, повышения их уровня жизни и обеспечения устойчивого развития общества. Они регулируют минимальную оплату труда, пенсионное обеспечение, образование, здравоохранение, культуру, жилищно-коммунальное обслуживание, социальную поддержку и социальное обслуживание. Государственные органы применяют установленные минимальные стандарты при формировании и исполнении республиканского и местных бюджетов, внебюджетных страховых фондов.

Инфраструктура общества логически подразделяется на три взаимосвязанных уровня. *Первым уровнем* являются производительные силы села, которые включают природные и материально-технические ресурсы, объекты производственной и социальной сфер, а также работников предприятий и учреждений. Объекты и субъекты этого уровня развиваются непрерывно и устойчиво. Ведется их модернизация и реконструкция, устаревшие объекты утилизируются и вместо них строятся новые. На этом уровне действуют государственные минимальные социальные стандарты в области оплаты труда, которыми устанавливаются минимальная заработная плата и республиканские тарифы оплаты труда.

Источником саморазвития производительных сил являются производственные отношения, если они соответствуют характеру первых. Но они же могут являться источником самоторможения и самоуничтожения их, если не соответствуют их характеру.

Вторым логическим уровнем инфраструктуры общества, в том числе села, являются производственные отношения. Наряду с тем, что они являются источником саморазвития первого уровня, производственные отношения составляют экономический базис сельского социума. В соответствии с ним строится местная надстройка.

В отличие от производительных сил, которые изменяют свой характер, у производственных отношений в этот момент происходит изменение их диалектической природы. Из прогрессивных отношений они становятся регрессивными. Из источника саморазвития производительных сил они становятся источником их торможения. В таком случае от руководителей и работников организаций и учреждений требуется сознание и установление новой прогрессивной формы производственных отношений, чтобы они вновь стали внутренним источником саморазвития субъекта хозяйствования.

В трудовых коллективах низкорентабельных и убыточных сельскохозяйственных организаций господствует метафизическое сознание. Они видят только внешние источники развития предприятия, которыми являются денежные средства госбюджета и кредиты банка. Такое же сознание имеют работники органов хозяйственного управления и для развития отраслей АПК требуют из расходной части госбюджета триллионы рублей.

Работники и руководители сельскохозяйственных организаций не могут сознать и установить в организациях АПК новую форму производственных отношений, которые были бы внутренним источником их саморазвития. Для этого они должны осуществить изменения в сфере социально-трудовых отношений, то есть сознательно изменить организацию труда на предприятии, систему оплаты, юридическую форму представительного органа работников, правовой статус руководителя предприятия. Вместо этого они ищут внешние источники для развития, которым является госбюджет и кредиты банка. Это ведет к росту кредиторской задолженности, банкротству и ликвидации субъекта хозяйствования.

Руководитель и работники низкорентабельных и убыточных сельскохозяйственных организаций оказались в трудной жизненной ситуации. Совокупность обстоятельств на предприятии (низкая зарплата, несвоевременная ее выплата, сверхурочная работа, трудовые конфликты, неблагоприятный социально-психологический микроклимат в трудовом коллективе и др.), объективно ухудшили условия их жизнедеятельности. Решением проблемы является упразднение устаревших производственных отношений и установление новых, прогрессивных, которые способствовали бы устойчивому развитию предприятия, повышению заработной платы работников, существенно улучшили бы условия их жизнедеятельности.

Третий логический уровень инфраструктуры села представлен органами местного управления и самоуправления, а также профессиональными и иными знаниями людей, их мировоззрением. Они содействуют развитию первого и второго уровня инфраструктуры села, принимают соответствующие решения (рис. 8).

Третий уровень инфраструктуры изменяется только после того, как произойдет изменение второго уровня, то есть когда будут созданы и установлены на предприятиях и в учреждениях новые прогрессивные производственные отношения. В соответствии с ними создаются новые органы местного управления и самоуправления, формируется новая мораль, новая философия развития общества, разрабатываются и узакониваются новые общественные отношения.

Главной производительной силой общества является человек. Новое мировоззрение людей начинает формироваться под воздействием изменившихся условий труда,

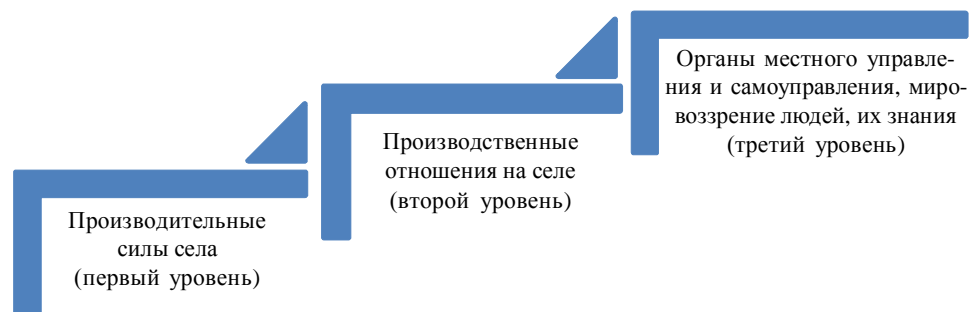


Рис. 8. Логическое строение инфраструктуры села

его мотивации и стимулирования. После того как производственные отношения постепенно превратились в тормоз развития и появились первые признаки замедления развития или его остановка, начинается разработка нового понятия производственных отношений, которое превращается в социальную идею. Она окончательно формируется после появления длительных застойных и кризисных явлений в экономике, которая в этот период может развиваться лишь за счет внешних финансовых источников.

В истекшие два десятилетия приоритетным в развитии для белорусского общества был первый уровень инфраструктуры. Ведь производственные и социальные объекты инфраструктуры села после разрушения СССР и единого народнохозяйственного комплекса были под угрозой ликвидации, как это происходило в других бывших советских республиках, где не смогли выработать свою социальную идею развития, а заимствовали западную, которая обеспечивалась их кредитами, по которым необходимо было выплачивать проценты.

От органов государственной власти и трудовых коллективов потребовались действия, направленные на организацию социально-экономического развития объектов инфраструктуры села в условиях экономического и политического суверенитета Беларуси. Нужно было сохранить социальные объекты, отремонтировать их, благоустроить деревни и придать им устойчивое развитие. Эта социальная идея была материализована в виде принятия и осуществления Государственной программы возрождения и развития села на 2005–2010 годы.

В связи с тем, что общесоюзные централизованные фонды экономического развития были ликвидированы, нужно было создать республиканские фонды за счет собственных денежных средств. После их формирования началось финансирование модернизации и строительства производственных и социальных объектов, в том числе агрогородков.

В результате выполнения государственных социальных программ были решены основные проблемы возрождения и развития села. Началось устойчивое развитие производительных сил, которые в 2015–2019 гг. изменили природу существующих производственных отношений. Они превратились в тормоз саморазвития села. Возникло противоречие между экономическим базисом общества и его производительными силами.

Для того чтобы его устранить, необходимо изменить природу отношений, сделать их источником самодвижения. Сегодня это главная задача в развитии инфраструктуры села, которую должны решить трудовые коллективы сельскохозяйственных организаций и социальных учреждений совместно с органами государственного управления.

Трудовые коллективы самостоятельно не могут создать новую форму производственных отношений в силу того, что они не осуществляют научную деятельность. Их должны сформулировать научные работники и апробировать на отдельных объектах.

Если практика подтвердит эффективность предлагаемых к внедрению новых производственных отношений, они должны через средства массовой информации, конференции и

семинары быть доведены до руководителей, специалистов и работников предприятий, органов государственного управления. Это требует значительного времени и усилий научного труда, так как работники предприятий и органов государственного управления в силу своего практического мышления не в состоянии сознать объективные причины, которые вызвали отставание в развитии отдельных регионов, экономическую несостоятельность (банкротство) некоторого числа сельскохозяйственных организаций. Поэтому они принимают решения по внеэкономическому принуждению к работе руководителей, специалистов и работников. Это вызывает негативную тенденцию текучести кадров, появление значительного количества незаполненных рабочих мест, которые остаются длительное время вакантными, что ухудшает экономическое положение сельскохозяйственных организаций, увеличивает риски их банкротства.

Без личного сознания формы новых производственных отношений, в основе которых лежит мотивация и стимулирование труда, их внутреннего содержания, никто на предприятиях не будет поддерживать их установление. Руководители и работники опасаются того, что они будут не способствовать развитию производительных сил труда, а их разрушать, как это имело место в других странах, и они лишатся своих рабочих мест и средств существования.

После доведения до трудовых коллективов результатов научных исследований, ознакомления с результатами апробации на отдельных предприятиях происходит количественное изменение сторонников и противников установления новых отношений. После того как большинство в трудовом коллективе и органах государственного управления лично убедятся в необходимости упразднения старых и установления новых производственных отношений, будут приняты необходимые решения.

У работников и руководителей идет морально-психологический процесс формирования коллективной свободы воли. После его завершения они принимают решения со знанием дела. Новая социальная идея в результате действий руководителей и работников предприятия превращается в новую социальную материю. Своими действиями они снимают ранее существовавшие правовые и экономические ограничения, которые препятствовали развитию производительных сил труда.

В соответствии с созданными новыми производственными отношениями начинается процесс совершенствования местной политической надстройки. Органы местного управления и самоуправления модернизируются и приводятся в соответствие с экономическим базисом. Они обеспечивают государственное регулирование социального развития сельских территорий путем разработки новых государственных минимальных социальных стандартов с более высоким уровнем гарантий социальной защиты. Финансовое обеспечение новых социальных стандартов существенно возрастет за счет более эффективной экономической деятельности субъектов хозяйствования, увеличения ими денежных отчислений в республиканский и местный бюджет.

По результатам проведенных исследований установлены следующие закономерности развития инфраструктуры:

1. Неравномерное развитие инфраструктуры сельских регионов, которое обусловлено действием закона стоимости в агропромышленном производстве.
2. Взаимозависимость развития и движения инфраструктуры первого, второго и третьего уровней.
3. Теоретической и методологической основой развития инфраструктуры села является социальная логика – третья часть науки логики.
4. Модернизация и строительство новых объектов социальной инфраструктуры села осуществляются в целях достижения государственных минимальных социальных стандартов.

ГЛАВА 9

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОТНОШЕНИЙ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ СЕЛА

Исследование условий и качества жизни на селе показало их зависимость от различных факторов, в том числе от инженерного обустройства жилья, наличия учреждений образования и здравоохранения, торговли и общественного питания, физической культуры и спорта, дорог и средств связи, уровня доходов сельских жителей и т. д. Выявлено улучшение благоустройства сельского жилищного фонда в 2005–2019 гг.

Качество и условия жизни на селе зависят от многих факторов, в том числе от доступности образования и здравоохранения, благоустройства жилья, наличия учреждений торговли и общественного питания, физической культуры и спорта, дорог и средств связи, уровня доходов сельских жителей и других факторов. Развитие объектов социальной инфраструктуры на селе отличается стабильностью и зависит от демографических изменений.

Так, за последние 11 лет численность учащихся на селе сократилась на 108,7 тыс. чел., или на 40 %. За этот период уменьшилась численность учителей в сельских школах на 17,9 тыс. чел., или на 33,7 %. В сельской местности на одного учителя приходится в два раза меньше учеников (численность снизилась на 0,3 ученика на одного учителя), чем в городе (численность возросла на 0,5). Практически завершено оснащение сельских школ информационно-коммуникационными технологиями на уровне городских. Причем численность учеников, приходящихся на один персональный компьютер, на селе почти в два раза меньше, чем в городских школах. Выпускники сельских школ, наравне с городскими, владеют информационно-коммуникационными технологиями для дальнейшего образования и использования их при поступлении на работу.

В 2005–2019 гг. произошло сокращение детских дошкольных учреждений, которое обусловлено ухудшающейся демографической ситуацией на селе. В этот период число детей в дошкольных учреждениях сократилось на 1,7 тыс. чел. В последние три года эта негативная тенденция не наблюдается (численность детей возросла на 300 чел.). На селе посещают детские сады чуть больше половины детей от общей численности, а в городе – почти 9/10. Органам государственного управления необходимо принимать дополнительные меры по популяризации опыта воспитания детей в детских дошкольных учреждениях. Этому также будет способствовать бесплатное питание детей в детском саду (в настоящее время его оплачивают родители). Ученики сельских школ получают бесплатное питание.

В 2006–2017 гг. наблюдалась тенденция сокращения числа больничных организаций на селе (на 60 ед., или 21 %), соответственно сократилось число коек в них. В связи со старением сельского населения количество коек в больницах сестринского ухода увеличилось на 275 ед., или на 11,5 %. Это позволило улучшить уход за одиночными пожилыми жителями села.

В настоящее время одним из актуальных направлений является развитие агроэко-туризма, что связано с повышением благосостояния городских жителей и их желанием проводить отдых в сельской местности, на природе. Агроусадьбы стали новыми объектами

социальной инфраструктуры на селе и являются важным источником доходов сельского населения. Количество агроусадеб за последние десять лет увеличилось в 2,9, а в Минской области – в 14,7 раза и составило более трети общей численности. Создание агроусадеб способствует возрождению и включению в хозяйственную деятельность заброшенных домов и малых деревень, благоустройству сельской территории. Современные информационно-коммуникационные технологии обеспечивают быструю и надежную связь между агроусадьбой и агроэкологом. Через интернет предоставляется полная информация о наличии мест отдыха, условий проживания, ценах на услуги и другая информация.

За 2005–2019 гг. обеспеченность сельских жителей жилой площадью выросла на 8,9 м², или 31,2 %. Причем доля частного сектора за эти годы возросла на 3 п. п. По обеспеченности жильем сельские жители превосходят городских на 12,9 м², или на 52,7 %. Эти данные свидетельствуют о создании на селе хороших жилищных условий. Благоустройство сельского жилищного фонда характеризуется следующими данными. Удельный вес общей жилищной площади, оборудованной водопроводом, составил на конец 2018 г. 52,7 %, канализацией – 49,6, центральным отоплением – 46,6, горячим водоснабжением – 39,0, ваннами (душем) – 42,9, газом – 94,9, напольными электроплитами – 2,1 %. Примерно половина сельского жилищного фонда имеет благоустройство, как и в городе.

Исследование условий и качества жизни на селе показало, что наблюдается устойчивая тенденция улучшения инженерного обустройства жилья, развиваются лечебные и образовательные учреждения, повышается интеллектуальный потенциал сельских жителей.

Установлено, что отношения в социально-трудовой сфере села регулируются действующим законодательством на республиканском, отраслевом и местном уровнях. Нормативно-правовым актом, который содержит обязательства сторон по регулированию этих отношений, является принятое ими соглашение. Оно заключается между органами исполнительной власти, представителями нанимателей и представителями работников.

На республиканском уровне заключается генеральное соглашение. Оно содержит положения:

1) о развитии социального партнерства и сотрудничества, содействии заключения коллективных договоров, предупреждения трудовых конфликтов и забастовок, запрещении массовых увольнений;

2) об основных критериях жизненного уровня работников и членов их семей, минимальном потребительском бюджете, минимальной заработной плате, пенсиях, государственных пособиях, стипендиях;

3) о заработной плате работников бюджетных организаций и иных организаций в зависимости от роста цен;

4) об обеспечении занятости;

5) об охране труда и окружающей среды;

6) об иных трудовых и социально-экономических условиях.

Кроме генерального соглашения разрабатываются и подписываются отраслевые и местные тарифные соглашения. В них конкретизируются социально-трудовые гарантии и преимущества работников в зависимости от особенностей отрасли или региона.

Вторым нормативным актом, регулирующим отношения в социально-трудовой сфере, является коллективный договор (ст. 361–376 Трудового кодекса Республики Беларусь). Он является локальным правовым актом (соглашением), который регулирует трудовые и социально-экономические отношения между нанимателем и работниками.

Рассматривая существующие социально-трудовые отношения, следует исходить из реального факта, что наемные работники трудятся у нанимателя, а не на предприятии. Это важный момент отношений в социально-трудовой сфере. Согласно трудовому договору

(контракту) работник отчуждает свою рабочую силу руководителю предприятия (уполномоченному лицу нанимателя), который ее использует в интересах нанимателя.

Наниматель (уполномоченный им представитель – руководитель организации) и работники (в лице их представительного органа – профсоюзного комитета или иного представительного органа) являются сторонами коллективного договора. Они определяют его содержание в соответствии с генеральным, тарифным и местными соглашениями в пределах их компетенции, а также в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь. Коллективный договор регистрируется в местном исполнительном или распорядительном органе по месту нахождения нанимателя. В нем содержатся положения, которые регулируют весь спектр отношений в социально-трудовой сфере, в том числе нормирование, формы, системы оплаты труда, продолжительность рабочего времени, создание здоровых и безопасных условий труда, строительства, содержания и распределения жилья, объектов социально-культурного назначения, другие трудовые и социально-экономические права работников. Контроль за исполнением коллективного договора осуществляется нанимателем и работниками, а также профсоюзами в порядке, установленном законодательством. При выявлении нарушений договора стороны несут юридическую ответственность.

В п. 3 Директивы Президента Республики Беларусь от 4 марта 2019 г. № 6 «О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли» речь идет об осуществлении устойчивого развития сельской местности, стимулировании занятости сельского населения и повышении уровня его жизни [54]. В этой связи органам государственного управления поставлена задача на ближайшую перспективу обеспечить:

безусловное выполнение планов развития и благоустройства сельских населенных пунктов в рамках проекта «Деревня будущего»;

на постоянной основе повышение уровня государственных социальных стандартов по обслуживанию населения, создающих комфортные условия для жизнедеятельности и проживания граждан в сельской местности, путем развития современной социальной инженерной и транспортной инфраструктуры, обеспечивающей установленные нормативы (стандарты) качества жизни;

ежегодное увеличение заработной платы в сельском хозяйстве до уровня не ниже средней по стране и ее своевременную выплату;

содействие развитию личных подсобных хозяйств граждан, субъектов малого предпринимательства на территории сельской местности, включая крестьянские (фермерские) хозяйства;

стимулирование создания рабочих мест в несельскохозяйственных сферах деятельности, включая агротуризм, экологический туризм, народные промыслы (ремесла); создание условий для самозанятости на территории сельской местности.

Решение этих задач позволит существенно повысить эффективность производства, обеспечить перерабатывающие предприятия сельскохозяйственным сырьем, а также поднять уровень благосостояния сельских жителей.

В ходе проведения исследований были выявлены противоречия отношений в социально-трудовой сфере, которые негативно влияют на развитие предпринимательской инициативы и деловой активности сельских жителей. Причиной их возникновения стал стремительный рост производительных сил труда в результате внедрения в сельском хозяйстве новых технологий и техники.

Существующие отношения в социально-трудовой сфере сегодня основаны на различных формах собственности на используемые в сельскохозяйственных организациях ресурсы: землю, рабочую силу и средства производства. Так, земли сельскохозяйственного назначения находятся в собственности государства, и органы власти предоставляют

земельные участки субъектам хозяйствования для ведения сельского хозяйства. Рабочая сила – в частной собственности работника (кроме молодых специалистов, получивших образование за счет средств госбюджета), которая свободно продается на рынке субъектам хозяйствования. Средства производства находятся в собственности юридических лиц (хозяйственных обществ, производственных кооперативов, К(Ф)Х), а также в коммунальной или республиканской собственности, которая закреплена за унитарными предприятиями на праве хозяйственного ведения.

Коммерческие организации получают от государства земельные участки для ведения сельского хозяйства бесплатно. По уровню плодородия они существенно различаются. Организации сельского хозяйства, получившие от государства земли с плодородием ниже среднереспубликанского уровня, имеют земельные ресурсы, которые не позволяют им быть конкурентоспособными на рынке сельскохозяйственного сырья. Ведь государство устанавливает единые минимальные закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию, которые рассчитаны по средним условиям ведения сельского хозяйства. Чтобы выжить в рыночных условиях, такие организации вынужденно снижают заработную плату работникам и специалистам до минимального уровня, увеличивают продолжительность рабочего времени, а также берут кредиты и коммерческие займы, попадая в финансовую зависимость от кредиторов. Их предпринимательская инициатива и деловая активность в таких условиях снижается.

Существующие отношения на селе сложились не в пользу трудовых коллективов, которые обрабатывают земли с плодородием ниже среднего. Это произошло в силу административно-управленческих решений органов государственного управления. Они приняли методику расчета минимальных закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию, которая не учитывает действие закона стоимости в аграрной отрасли в рыночных условиях.

В соответствии с теорией трудовой стоимости работники своим абстрактно человеческим трудом образуют меновую стоимость, а конкретным трудом – потребительные стоимости (молоко, мясо, зерно, картофель, другие продукты или сельскохозяйственное сырье). Во всех сельскохозяйственных организациях, независимо от плодородия используемых земельных участков, абстрактно человеческим трудом образуется примерно одинаковая сумма меновой стоимости. Однако в среднем на 1 чел.-ч производится различное количество потребительных стоимостей, например, зерна, картофеля, льнотресты, кормов и др.

Рассмотрим это на следующем примере. Для обработки земельного участка с 45 баллами плодородия сельскохозяйственной организацией было, например, затрачено рабочего времени 1 млн чел.-ч и получено 2 млн кг зерна. На обработку земельного участка с плодородием 25 баллов второй сельскохозяйственной организацией было также затрачено 1 млн чел.-ч рабочего времени. Однако она получила зерна в два раза меньше, то есть 1 млн кг. Абстрактно человеческим трудом было образовано в этих организациях по 10,0 млн руб. меновой стоимости, то есть 1 чел.-ч образовал 10 руб.

Государственный регулирующий орган – Минсельхозпрод – установит минимальную закупочную цену на зерно исходя из свода годовых отчетов подведомственных организаций. Сумму всей меновой стоимости разделит на общее количество произведенного зерна: $20,0 \text{ млн руб.} : 3 \text{ млн кг} = 6,67 \text{ руб./кг}$. В данной методике расчета цены не учитывается меновая стоимость, которая образована работниками, использующими разные по плодородию участки земли, предоставленные государством.

Рассчитанная минимальная закупочная цена по среднеарифметическим условиям производства рекомендуется в качестве базовой при заключении договоров контрактации между заготовителями и производителями сельскохозяйственного сырья.

Тем самым субъекты хозяйствования установят неэквивалентные отношения с перерабатывающими предприятиями.

Сельскохозяйственные организации, которые получили от государства земельные участки с относительно низким плодородием, объективно будут находиться в худших ценовых условиях. Ведь минимальная закупочная цена поставляемого на переработку товара у них отклонена ниже меновой стоимости. Хозяйства, получившие земельные участки с относительно высоким плодородием, будут иметь закупочные цены, которые отклонены выше меновой стоимости.

Рассчитанные таким методом минимальные закупочные цены соответствуют меновой стоимости продукции, произведенной сельскохозяйственными организациями, которым государство предоставило землю со средним уровнем плодородия. У них отношения с перерабатывающими предприятиями будут эквивалентные.

Для создания примерно равных ценовых условий субъектам хозяйствования, получившим различные по плодородию земельные участки для ведения сельского хозяйства, рекомендуется осуществить следующие организационно-экономические действия собственниками земли, акций и рабочей силы.

Административно-территориальные единицы принимают решение о преобразовании открытых акционерных обществ (ОАО) районной коммунальной формы собственности в потребительские общества (ПО). Принятие этого важного решения может быть вынесено на сессию районного совета или местный референдум. В результате коммерческие организации (ОАО) будут преобразованы в некоммерческие (ПО).

В потребительском обществе прибыль не делится и не присваивается членами общества. Она полностью используется на достижение его уставных целей. Тем самым будут созданы принципиально новые отношения по поводу использования прибыли хозяйствующим субъектом. Она не будет капитализироваться собственником и в этой связи образовывать фиктивный финансовый капитал.

Для преобразования открытых акционерных обществ районной коммунальной собственности в потребительские общества целесообразно принять проект указа Президента Республики Беларусь о реорганизации акционерных обществ коммунальной формы собственности АПК путем преобразования в потребительские общества. В нем возможно определить сроки и ответственных лиц за выполнение указа.

Колхозы (СПК) в 2014–2017 гг. нужно было преобразовать в потребительские общества, а не в ОАО. Это привело к возникновению на селе фиктивного финансового капитала, который стал господствовать над трудом. В результате появились антагонистические противоречия между собственником акций и собственниками наемной рабочей силы. Их возможно разрешить путем изменения правовой формы сельскохозяйственной организации.

Работникам райисполкома и сельских исполкомов, депутатам районных и сельских советов, работникам сельскохозяйственных организаций и жителям агрогородков и деревень (по их желанию) будет предоставлена возможность вступить в члены потребительских обществ, созданных в результате реорганизации ОАО. Они образуют общее собрание членов потребительского общества – высший орган управления. Руководители и работники сельскохозяйственных организаций тем самым возвратятся в высший орган управления, которого они лишились в процессе акционирования колхозов (СПК). Трудовые и связанные с ними отношения, основанные на трудовом договоре найма, заменятся отношениями, основанными на членстве в кооперативе. Это более совершенные трудовые отношения, которые соответствуют характеру производительных сил труда. Производство сельскохозяйственной продукции и ее реализацию потребительское общество будет осуществлять через созданное им унитарное предприятие.

Потребительское общество в связи с прекращением им ведения сельского хозяйства добровольно откажется от земельного участка. Руководитель унитарного предприятия для ведения сельского хозяйства будет обязан написать ходатайство в райисполком о предоставлении предприятию земельного участка, от которого отказалось потребительское общество, в аренду на 99 лет. При этом часть земельного участка может быть передана сельскому совету для социального развития агрогородка. Эта земля передается жителями для ведения личного подсобного хозяйства. Он при этом не разделяется на мелкие участки, а обрабатывается унитарным предприятием за долю произведенной продукции. Остальная продукция, которая является собственностью жителей, используется ими для повышения своего уровня жизни.

Общее собрание членов потребительского общества своим решением закрепляет за унитарным предприятием имущество, полученное по передаточному акту от ОАО. Оно заключает с управляющим договор беспроцентного целевого займа этого имущества. Управляющий по данному договору несет ответственность за его сохранность по гражданскому законодательству.

Кредиторская задолженность, которую имеет потребительское общество, по действующему законодательству не может быть закреплена в хозяйственное ведение, поэтому долги остаются на его балансе. Созданная сельскохозяйственная организация получит вместе со средствами производства еще дополнительно оборотные средства на сумму кредиторской задолженности, которая осталась на балансе учредителя. Произойдет замещение активов сельскохозяйственной организации. Она начнет свою хозяйственную деятельность с чистого финансового листа.

Унитарное предприятие будет отчислять потребителю ежемесячно часть денежной выручки для погашения кредиторской задолженности, имеющейся у него. Конкретный размер процента отчислений следует указать в гражданско-правовом договоре с управляющим, чтобы он имел право в договоре контрактации этот процент указать, а покупатель продукции перечислить деньги на расчетный счет потребительского общества.

Между потребителем и руководителем унитарного предприятия устанавливаются новые отношения, которые регулируются не трудовым, а гражданско-правовым договором. Полномочия руководителя предприятия передаются по договору управляющему (индивидуальному предпринимателю). Согласно договору управляющий будет иметь денежные обязательства перед обществом в виде получения оговоренной суммы прибыли от реализации продукции. В случае невыполнения им этого обязательства потребительское общество подает иск в экономический суд о признании индивидуального предпринимателя (управляющего) банкротом. Это новые отношения между работодателем и руководителем. При их невыполнении стороны договора предъявляют свои претензии через экономический суд. Наемный руководитель не отвечает перед нанимателем в экономическом суде, так как у него нет денежных обязательств, а есть лишь должностные обязанности.

Для того чтобы устранить дифференциальную земельную ренту I из отношений на селе, создать равные условия управляющим для выполнения ими денежных обязательств перед потребителем, органы государственного управления должны установить дифференцированные минимальные закупочные цены в зависимости от плодородия земельных участков, предоставленных унитарным предприятиям для ведения сельского хозяйства.

Для организаций, которым предоставлены земельные участки с плодородием ниже и выше среднего, минимальная закупочная цена должна быть на 10, 20 и 30 % выше и ниже, чем средняя минимальная, рассчитанная по своду подведомственных организаций.

Данная методика расчета дифференцированных минимальных закупочных цен основывается на результатах фундаментальных исследований теории трудовой стоимости. В ней учитывается производительная сила земли при производстве продукции, а не только работников.

Дифференцированные минимальные закупочные цены должны рассчитываться по методике, которая учитывает не только производительную силу труда, но и производительную силу земли. В приведенном выше примере в 1 кг зерна, произведенном на плодородном участке, овеществлено 0,5 чел.-ч абстрактно человеческого труда (живого и прошлого). Стоимость 1 чел.-ч – 10 руб. Минимальная закупочная цена 1 кг зерна составит 5 руб. На худшем по плодородию участке в 1 кг зерна овеществлен 1 чел.-ч труда, поэтому минимальная закупочная цена должна составлять 10 руб/кг. В этом расчете величины цены участвует собственник земли, а не продавец и покупатель продукции на рынке.

Управляющему следует принять работников реорганизованного ОАО на работу в унитарное предприятие в порядке перевода, где для них будут созданы им рабочие места, которые позволят получать трудовой доход в зависимости от количества и качества вложенного труда в производство продукции и образования ее меновой стоимости.

Обобщение результатов исследований по совершенствованию трудовых и социально-экономических условий работников сельскохозяйственных организаций возможно на основе познания направлений движения и развития сельского социума, их исторических этапов. Теория познания включает в себя три составные части: учение о социальном движении и развитии социума (социальную логику), метод и диалектику. При этом диалектика имеется в содержании метода, а метод является основным инструментарием логики.

Социальный эксперимент, проведенный на предыдущем этапе научных исследований, позволил получить важные научные результаты, выявить мотивацию работников организаций и учреждений, эффективность ведения экономической деятельности органами государственного управления. Были выявлены мотивы работников и руководителей. Установлено, что они мотивированы на повышение эффективности производства, улучшение качества продукции, снижение материальных затрат и затрат рабочего времени, рациональное использование земельных ресурсов. В результате создания новых субъектов хозяйствования изменится не только форма собственности на акции, принцип управления предприятием, но и отношения в социально-трудовой сфере, предпринимательская инициатива и деловая активность. Произойдут глубинные прогрессивные изменения в экономическом базисе сельского сообщества, то есть в производственных отношениях.

Причиной изменения базиса станет изменение формы собственности на рабочую силу. Сегодня она является частной. Работники и руководители превратят ее в товар и на рынке труда продадут нанимателю. При обобществлении акций, передаче полномочий руководителя управляющему, создании работниками своего нового представительного органа произойдет процесс обобществления рабочей силы. Частная форма собственности на рабочую силу будет заменена общественной. В результате этого исчезнут фиктивный акционерный капитал как общественное отношение и функция эксплуатации, которую выполняет орган управления предприятием, начисляя нанимателю (собственнику акций) дивиденды. Работники в новых производственных отношениях станут равноправными участниками процесса производства и реализации продукции.

Для этого работникам унитарного предприятия рекомендуется учредить юридическое лицо в правовой форме потребительского кооператива для представительства своих интересов. Созданный кооператив является их представительным органом на

переговорах с управляющим при заключении коллективного договора, который регулирует трудовые и социально-экономические отношения между управляющим и трудовым социумом предприятия. Этот инновационный и высокоэффективный представительный орган будет достойно представлять интересы работников.

Новые производственные отношения на предприятиях будут иметь более прогрессивный характер действия, что станет двигателем устойчивого развития производительных сил. Тогда этап движения в обществе превратится в процесс всестороннего и полного развития человека.

Потребительские общества, расположенные в одном районе или сырьевой зоне, которая охватывает два-три района, следует реорганизовать путем слияния в одно потребительское общество, а также создать кооперативные участки, которые объединят членов общества по территориальному и (или) производственному признакам. Централизация имущества и долгов в одном юридическом лице позволит получить синергический эффект, который улучшит его финансовое и экономическое положение.

Предлагаемые основные направления совершенствования социально-трудовых отношений на селе были использованы при разработке по заданию Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь Концепции кадровой политики в организациях агропромышленного комплекса Витебской области на 2020–2030 годы. Она разрабатывалась в целях повышения эффективности использования трудовых ресурсов организаций агропромышленного комплекса, а также обеспечения экономических стимулов и социальных гарантий с учетом интересов работников и руководителей в повышении производительности труда и увеличении объемов производства продукции.

Концепция определяет приоритеты и основные направления деятельности органов государственного, местного управления и самоуправления, организаций и учреждений Витебской области в сфере кадровой политики агропромышленного комплекса в соответствии с направлениями развития аграрной отрасли.



ГЛАВА 10

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ ПЧЕЛОВОДСТВА

На основе изучения и детальной проработки вопросов, касающихся теоретико-методологических основ развития пчеловодства, были определены первоочередные задачи, решение которых позволит обеспечить дальнейшее интенсивное развитие отрасли. Выделим наиболее существенные из них:

- увеличение количества пчелиных семей и объемов производства продукции пчеловодства;
- производственное обслуживание и материально-техническое обеспечение субъектов хозяйствования;
- зоотехническое и ветеринарно-санитарное обслуживание субъектов хозяйствования;
- племенная работа;
- развитие рынка и увеличение объемов реализации продукции отрасли;
- повышение качества продукции пчеловодства;
- научная деятельность;
- кадровое и информационное обеспечение;
- финансовое обеспечение реализуемых мероприятий и ожидаемые результаты.

В рамках проведенных исследований достаточно детально была проработана каждая из отмеченных выше задач.

1. Увеличение количества пчелиных семей и объемов производства продукции пчеловодства. Благоприятные климатические условия и наличие различных угодий с ценными медоносными растениями выступают предопределяющими факторами развития опылительно-медового направления в пчеловодстве страны.

Возделывание энтомофильных сельскохозяйственных культур (насаждений), а также достаточные объемы кормовой базы для медоносных пчел предопределяют возможности увеличения численности пчелиных семей в организациях, занятых производством продукции пчеловодства посредством:

- создания племенных пастек для производства племенного материала;
- развития пчеловодства у субъектов хозяйствования, занятых производством семенного материала энтомофильных культур, плодов и ягод;
- укрепления материально-технической базы организаций, осуществляющих научно-исследовательскую деятельность, получение пчелиных маток, зоотехническое и ветеринарно-санитарное обслуживание;
- углубления специализации в пчеловодстве и создания в каждом районе не менее двух специализированных организаций (включая крестьянские (фермерские) хозяйства и организации лесного хозяйства) по производству товарного меда и других продуктов пчеловодства [76].

Основными предпосылками увеличения пчелиных семей в хозяйствах населения могут выступать:

- расширение посевов медоносных культур и создание условий для развития деятельности по опылению энтомофильных растений субъектами хозяйствования, ведущими сельское и (или) лесное хозяйство;

– улучшение производственного, зоотехнического и ветеринарно-санитарного обслуживания индивидуальных пчеловодов, включая проведение ежегодной однократной ветеринарно-санитарной экспертизы пчелиного подмора и продуктов пчеловодства органами районной ветеринарной службы на безвозмездной основе;

– обеспечение организационно-правовых условий для развития кооперации, сотрудничества пчеловодов-любителей с иными субъектами хозяйствования в пчеловодстве;

– удешевление стоимости племенного материала за счет средств республиканского бюджета.

Комплексная реализация данных мероприятий позволит увеличить медовую продуктивность пчелиных семей, а также объемы производства всех видов продукции. В свою очередь, в совокупности это будет способствовать повышению самообеспечения в продукции отрасли и даст возможность поднять средний уровень потребления меда отечественного производства до 0,5 кг на человека в год [64].

2. Производственное обслуживание и материально-техническое обеспечение субъектов хозяйствования. Обслуживание субъектов хозяйствования в пчеловодстве осуществляется в зависимости от вида услуг организациями Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Национальной академии наук Беларуси, Белорусского республиканского союза потребительских обществ, торговыми организациями, индивидуальными предпринимателями и другими лицами в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством.

Совершенствование производственного обслуживания субъектов хозяйствования в данной отрасли должно предусматривать:

– удовлетворение потребности в минимальном ассортименте товаров и услуг, необходимых для ведения пчеловодства;

– развитие сферы информационного и консультационного обслуживания через средства массовой информации, проведение семинаров, лекций, конференций и других мероприятий по внедрению научно-технических достижений и передового опыта;

– проведение мероприятий по защите пчел от вредителей, болезней и иного неблагоприятного воздействия, а также контроль за их выполнением;

– производство и реализацию племенного материала, пчелопакетов, пчелосемей, пчелиных маток;

– разработку инструкции по содержанию пасек и защите пчел от неблагоприятного воздействия пестицидов при обработке сельскохозяйственных и лесных угодий на территории республики;

– производство ульев различной конструкции, платформ для перевозки кочевых пасек и иного пчеловодного инвентаря по запросам субъектов хозяйствования отрасли;

– оптимизацию численности зоотехников по пчеловодству в комитетах по сельскому хозяйству и продовольствию облисполкомов и управлений по сельскому хозяйству и продовольствию районных исполнительных комитетов.

Заметим, что приоритетным направлением в системе производственного обслуживания, материально-технического обеспечения и решении иных задач должно стать развитие кооперации, совершенствование взаимоотношений субъектов хозяйствования в пчеловодстве. С этой целью предусматривается обеспечение условий для создания сельскохозяйственных потребительских кооперативов и иных организаций по обслуживанию субъектов хозяйствования отрасли.

3. Зоотехническое и ветеринарно-санитарное обслуживание субъектов хозяйствования. В последние годы эпизоотическая ситуация по болезням пчел в Республике Беларусь остается сложной. Особое беспокойство вызывает ухудшение ситуации по аскоферозу

и смешанным инфекциям пчел. Определен перечень основных причин данных заболеваний, к которым относятся:

- недостаточный контроль ветеринарно-санитарной службы за состоянием пасек субъектов хозяйствования в пчеловодстве;
- несвоевременное проведение диагностики основных заболеваний;
- использование в пчеловодстве малоэффективных и незарегистрированных средств лечения и профилактики болезней пчел;
- недостаточная квалификация кадров при проведении профилактических мероприятий и лечении заболеваний пчел [5].

4. Племенная работа. Показатель эффективности ведения пчеловодства в значительной степени зависит от породного состава содержащихся пчелосемей, а также от природно-климатических и медоносных условий местности. Следует подчеркнуть, что в той же степени на него влияет и племенная работа, которую принято считать одной из частей технологического процесса при производстве продукции пчеловодства. Все это определяет ключевые задачи селекционно-племенной работы изучаемой отрасли. К ним следует отнести совершенствование как племенных, так и продуктивных качеств пчелиных семей разводимой породы пчел, организацию производства племенных пчелиных маток и пчелиных семей, а также пасеки-репродукторы по размножению чистопородных пчел.

5. Развитие рынка и увеличение объемов реализации продукции отрасли. Сущность содержания данной задачи состоит в том, что продажу непосредственно самого меда, также как и иной сопутствующей продукции пчеловодства, могут осуществлять субъекты хозяйствования отрасли пчеловодства самостоятельно при условии, что у них имеются ветеринарно-санитарный паспорт пасеки и результаты соответствующей экспертизы, которую имеют право проводить только специальные аккредитованные лаборатории.

Реализация продукции пчеловодства может осуществляться следующими субъектами хозяйствования:

- заготовительные организации, входящие в состав Белкоопсоюза и концерна «Белгоспищепром»;
- индивидуальные предприниматели или торговые организации, которые обладают правом на осуществление оптовой и розничной торговли продукцией пчеловодства;
- рынки как розничной, так и оптовой торговли;
- ярмарки или выставки, которые организуются на разных уровнях субъектами хозяйствования в пчеловодстве при поддержке исполнительных и распорядительных органов государственного управления;
- иные потребители, которые предусмотрены соответствующими законодательными актами Республики Беларусь.

6. Повышение качества продукции пчеловодства. Одним из принципиально важных векторов дальнейшего развития пчеловодства можно считать повышение уровня качества как самого меда, так и прочей продукции отрасли. В конечном счете это играет главенствующую роль не только в укреплении здоровья населения страны, но и в увеличении показателей конкурентоспособности продукции пчеловодства на внутреннем и внешнем рынке.

В этой связи определен следующий перечень ключевых направлений совершенствования, способствующих повышению уровня качества продукции пчеловодства:

- регулярный текущий контроль за показателями качества производимых и реализуемых продуктов пчеловодства;
- модернизация и применение современных технологий в пчеловодстве, которые призваны обеспечить рост показателей качества производимой продукции;

корректировка ныне действующих, а также разработка новых ветеринарно-санитарных правил, определяющих условия безопасности продуктов отрасли согласно предъявляемым требованиям международного законодательства и директив ЕАЭС;

контроль качественных показателей произведенной пчеловодческой продукции согласно имеющимся критериям нормативно-технической и санитарно-гигиенической документации;

разработка собственного внутреннего стандарта, который включает в себя соответствующие термины и определения в пчеловодстве;

разработка государственного стандарта на монофлорные меды, который определяет необходимые критерии в зависимости от их ботанического состава;

разработка государственных стандартов на продукцию пчеловодства [53].

7. Научная деятельность. Изучая широкий спектр факторов, оказывающих стимулирующее воздействие на такие составляющие, как уровень эффективности отрасли, рост объемов производства продуктов пчеловодства, опыление энтомофильных сельскохозяйственных культур, можно заключить, что одним из важнейших среди них является увеличение масштабов и степени углубленности научных исследований, касающихся отрасли пчеловодства. Среди данных направлений можно выделить:

разработку организационно-экономического механизма развития отрасли, который должен в полной мере соответствовать актуальным современным условиям развития мировой экономики;

разработку высокоэффективных и перспективных методик с соответствующим обоснованием, позволяющих провести точную и комплексную оценку медоносного потенциала территорий, а также состояния пчелиных семей;

определение медовых запасов и перспективы количественного роста пчелиных семей в соответствии с фактическим состоянием и параметрами развития кормовой базы в разрезе административных районов республики;

модернизацию и внедрение новых передовых технологий в процесс переработки продуктов пчеловодства в отраслях пищевой и парфюмерной промышленности, а также производство натуральных пищевых добавок на основе продуктов пчеловодства и др.

8. Кадровое и информационное обеспечение. Подготовка квалифицированных кадров тесно взаимосвязана с численным ростом пчелиных семей и объемом производства продукции пчеловодства. Исходя из этого, необходимо:

на базе учреждений, обеспечивающих получение высшего образования аграрного профиля, создать отделение по специальности «Пчеловодство» для подготовки соответствующих специалистов;

повысить численные показатели подготовки специалистов по профилю «Пчеловодство» со средним специальным образованием в аграрных колледжах;

внедрить факультативные занятия по пчеловодству в обучающие программы среднего образования на уровне сельских школ;

проводить на базе учебных и иных организаций, занятых пчеловодством, ежегодные научно-практические конференции, семинары по различным вопросам пчеловодства [10].

Важную роль в повышении квалификации кадров и распространении передового опыта в белорусском пчеловодстве играет система информационного обеспечения, которая является одним из главных аспектов эффективного развития отрасли пчеловодства. При этом источниками информационного обеспечения субъектов хозяйствования в пчеловодстве должны выступать телевидение, радио, газеты, журналы, книги, информационные листки и т. д. Основными направлениями совершенствования являются:

разработка и публикация отраслевого регламента «Производство продуктов пчеловодства. Типовые технологические процессы»;

доработка и адаптация к современным условиям развития сборников отраслевых регламентов возделывания энтомофильных сельскохозяйственных культур и многолетних насаждений с учетом использования пчел для их опыления;

проведение конкурсов «Лучший мед» и «Лучший пчеловод» каждый год в пределах республики;

оказание всестороннего содействия государственным научным, учебным и иным организациям по вопросам проведения соответствующих лекций, семинаров, конференций и иных мероприятий для индивидуальных пчеловодов;

увеличение публикационной активности в печатных изданиях сельскохозяйственного профиля по вопросам пчеловодства;

ежемесячное освещение вопросов пчеловодства в телевизионных передачах белорусского телевидения;

сотрудничество с зарубежными периодическими изданиями.

9. Финансовое обеспечение реализуемых мероприятий и ожидаемые результаты.

Финансирование научных исследований и комплекса мероприятий по восстановлению и развитию отрасли пчеловодства может осуществляться за счет и в пределах средств, ежегодно предусматриваемых в законе о бюджете на очередной финансовый (бюджетный) год, собственных, привлеченных средств субъектов хозяйствования в пчеловодстве и других источников, не запрещенных законодательством Республики Беларусь.

Для создания специализированных крупнотоварных организаций по производству меда и иной продукции субъектам хозяйствования необходимо предоставить льготные кредиты сроком не менее пяти лет в пределах средств республиканского бюджета, направляемых на эти цели, с уплатой процентов за пользование ими в размере не более половины ставки рефинансирования Национального банка Республики Беларусь, начиная с третьего года после получения кредита. Создание таких организаций возможно осуществить при содействии облисполкомов на условиях конкурса при согласовании с Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [64].



ГЛАВА 11

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ ПЧЕЛОВОДСТВА

Отрасль пчеловодства в республике имеет существенный экономический потенциал, в основу которого входят: медоносные и природно-климатические условия территории страны, возможность комплексного использования продуктов пчеловодства, развитие племенного направления, получение косвенного дохода отрасли от опыления, апитуризма и т. д. При этом в производственной структуре сельскохозяйственных предприятий она, как правило, является дополнительной, а по конечным финансовым результатам – убыточной, что дает возможность рассматривать данную отрасль в качестве объекта неиспользуемых резервов и возможностей обеспечения как ее собственной эффективности, так и эффективности сопряженных сельскохозяйственных отраслей. В таблице 11 приведены основные показатели отрасли пчеловодства по категориям хозяйств.

Так, в 2019 г. во всех категориях хозяйств страны насчитывалось 211,1 тыс. пчелиных семей, в том числе в сельскохозяйственных организациях – 32,1 тыс. (13,9 %), К(Ф)Х – 3,5 (1,7) и у населения – 175,4 тыс. (84,4 %), при этом прослеживается устойчивая тенденция ежегодного снижения их численности. Для сравнения: еще в 1996 г. в стране насчитывалось 494 тыс. пчелосемей, из них в колхозах, совхозах и иных организациях – 70 тыс. (15 %), в хозяйствах населения, включая К(Ф)Х, – 424 тыс. (85 %). Производство меда по категориям хозяйств в разрезе областей представлено в таблице 12.

Валовое производство меда в стране с 2016 по 2019 г. сократилось на 3,9 % (с 2 779,0 т в 2016 г. до 2 669,4 т в 2019 г.), в сравнении с 1992 г. (4 194 т) данный показатель уменьшился на 43,9 %, со средним выходом меда в расчете на одну пчелиную семью не более 18 кг. Причем данная тенденция характерна для крестьянских (фермерских) хозяйств (–6,8 %) и хозяйств населения (–11 %), тогда как по сельскохозяйственным организациям наблюдался рост показателя (+36,6 %). Что касается производства меда по областям, то наибольший удельный вес по хозяйствам всех категорий занимают Витебская и Могилевская области – 545,6 и 535,7 т соответственно.

Таблица 11. Основные показатели отрасли пчеловодства по категориям хозяйств

Субъекты хозяйствования	2016 г.		2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	Число пчелосемей, тыс. шт.	Производство меда, т	Число пчелосемей, тыс. шт.	Производство меда, т	Число пчелосемей, тыс. шт.	Производство меда, т	Число пчелосемей, тыс. шт.	Производство меда, т
Хозяйства всех категорий	214,9	2 779,0	207,1	2 780,0	207,3	2 647,3	211,1	2 669,4
Сельскохозяйственные организации	32,2	399,3	29,6	388,0	28,8	438,4	32,1	545,4
К(Ф)Х	3,4	115,0	3,4	96,5	3,6	94,7	3,5	107,2
Хозяйства населения	179,3	2 264,7	174,1	2 295,1	174,9	2 114,2	175,4	2 016,7

Примечание. Таблица составлена авторами на основании данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Таблица 12. Производство меда по категориям хозяйств по областям, т

Область	Год				2019 г. к 2016 г., %
	2016	2017	2018	2019	
Хозяйства всех категорий					
Брестская	344,9	342,3	352,9	356,3	103,3
Витебская	720,3	705,9	574,7	545,6	75,7
Гомельская	314,8	329,3	313,2	308,2	97,9
Гродненская	445,8	393,6	399,8	439,8	98,7
Минская	388,9	400,9	414,7	483,6	124,4
Могилевская	564,2	607,7	591,7	535,7	94,9
Республика Беларусь	2 779,0	2 780,0	2 647,3	2 669,4	96,1
Сельскохозяйственные организации					
Брестская	100,8	93,1	94,3	89,2	88,5
Витебская	69	78,2	74,2	81,3	117,8
Гомельская	30,1	35,5	46,1	51,6	171,4
Гродненская	71,5	58,7	85	121,8	170,3
Минская	88,6	82,8	103,2	168,7	190,4
Могилевская	39,2	39,5	35,4	32,4	82,7
Республика Беларусь	399,3	388	438,4	545,4	136,6
Крестьянские (фермерские) хозяйства					
Брестская	4,3	3,8	3	2,8	65,1
Витебская	22,8	28	26,2	23	100,9
Гомельская	3,4	3,5	4,6	2,4	70,6
Гродненская	73,1	47,2	50,3	67,4	92,2
Минская	6,5	8,8	6,6	6,9	106,2
Могилевская	4,9	5,2	4,1	4,6	93,9
Республика Беларусь	115	96,5	94,7	107,2	93,2
Хозяйства населения					
Брестская	239,8	245,5	255,6	264,2	110,2
Витебская	628,5	599,7	474,4	441,3	70,2
Гомельская	281,4	290,3	262,5	254,1	90,3
Гродненская	301,1	287,7	264,5	250,5	83,2
Минская	293,8	309,3	304,9	307,9	104,8
Могилевская	520,2	563	552,3	498,7	95,9
Республика Беларусь	2 264,7	2 295,4	2 114,2	2 016,7	89,0

Примечание. Рассчитано на основании данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.

В свою очередь, недостаточное внимание к отрасли пчеловодства послужило причиной того, что в сельскохозяйственных и других организациях, находящихся в подчинении Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, практически по всем значениям прослеживается отрицательная динамика: сократилось количество пчелосемей с 22 529 до 11 849, или на 47,5 %, уменьшились как производство, так и реализация меда с 2 877,5 до 2 010,35 ц и с 1 195,9 до 978,05 ц соответственно (табл. 13). Затраты и себестоимость за 13-летний период возросли в 7,8 и 7,7 раза соответственно. Устойчивую тенденцию роста имеет показатель выхода меда от одной пчелосемьи с 12,8 до 17,0 кг (с выбивающимися значениями в 2016 и 2017 гг.). Убыточность от реализации пчелиного меда в 2019 г. достигла 56 % при уровне товарности 45,6 %. Кроме того, недостаток опыления является одной из причин низкой урожайности возделываемых энтомофильных культур и плодово-ягодных насаждений.

Сложившееся положение дел в отрасли явилось следствием ликвидации организационной структуры управления отраслью, а также отсутствия специальных законодательных

Таблица 13. Основные показатели отрасли пчеловодства
в сельскохозяйственных организациях

Показатели	Год					
	2005	2010	2016	2017	2018	2019
Среднегодовое поголовье (число семей в период медосбора)	22 529	17 677	14 065	12 692	12 203	11 849
Затраты – всего, тыс. руб.	348,3	676,5	2 668	2 483	2 735	2 659,2
Себестоимость меда, тыс. руб.	301,4	581,2	2 069	2 027,4	2 319,2	2 233,3
Выход меда от одной пчелосемьи, кг	12,8	13,5	13,8	14,0	17,7	17,0
Произведено меда, ц	2 877,5	2 383	1 936,9	1 777,3	2 161,2	2 010,35
Реализовано меда, ц	1 195,6	1 083,7	1 299,2	1 053,4	987,1	978,05

Примечание. Рассчитано на основании данных годовых отчетов организаций, подведомственных Минсельхозпроду.

актов, определяющих систему программных мероприятий и организационно-экономических механизмов стимулирования пчеловодства.

В настоящее время только в Минской области продолжает функционировать КУП «Белпчеловодство», в составе которого работает 8 штатных зоотехников-пчеловодов, оказывающих консультационные услуги сельскохозяйственным организациям, К(Ф)Х, подсобным хозяйствам различных форм собственности и населению, занимающимся пчеловодством. Так, по данным предприятия на 01.02.2019 г., в области насчитывалось 125 пасек сельскохозяйственных предприятий с общей численностью 5 200 пчелосемей, в ведении лесхозов – 2 435, К(Ф)Х – 725, подсобных хозяйств различных форм собственности – 625 и хозяйств населения – 28 977 пчелосемей.

Необходимо отметить, что в отрасли наметились определенные сдвиги в развитии кооперации среди индивидуальных пчеловодов. Если ранее пчеловодством в основном занимались люди пенсионного возраста, то на данный момент в отрасли активизировали деятельность молодые предприниматели. Они оперативно реагируют на изменение цен и конъюнктуру рынка пчелопродукции. С целью решения возникающих проблем в отрасли создаются общественные объединения пчеловодов, а также сельскохозяйственные пчеловодческие потребительские кооперативы (далее – СППК).

В настоящее время действующими являются четыре СППК: «Мелифера» (д. Оснежицы, Пинский район), «Наш мед» (г. Волковыск, Гродненская область), «Наш мед – Могилев» (г. Могилев) и потребительский кооператив по развитию агроэкотуризма и пчеловодства «Медослав плюс» (г. Мстиславль, Могилевская область). Среди перечисленных наиболее успешным является СППК «Наш мед», который был зарегистрирован Волковыским райисполкомом 14 июля 2011 г. Учредителями кооператива выступили шесть пчеловодов.

За период развития с 2011 по 2019 г. численный состав членов кооператива увеличился с 6 до 27 чел., или в 4,5 раза, а количество семей медоносных пчел возросло с 620 до 2 500, или в 4 раза. Кооператив обеспечивает потребности участников в сахаре, таре и других товарах. Открыты два торговых объекта по продаже продукции пчеловодства в г. Гродно и г. Волковыске. Ежегодно кооператив через свою розничную сеть реализует от 3 до 7 т меда, организует семинары и обучающие поездки за рубеж по изучению передового опыта в пчеловодстве.

Кроме того, показательным является опыт деятельности производственного кооператива «Щучинское пчеловодство», единственного сохранившегося в стране коммерческого крупнотоварного пчеловодческого предприятия. На 1 января 2019 г. в производственном кооперативе имелось 1 025 пчелосемей, которые размещены на 8 пасеках. На одного пчеловода приходится 80 пчелиных семей. Причем около 40 % находятся в Щучинском районе, еще 60 % – в Лидском, Вороновском и Мостовском.

Анализ основных производственно-экономических показателей деятельности ПК «Щучинское пчеловодство» (табл. 14) демонстрирует устойчивую тенденцию роста как производственных, так и экономических показателей деятельности кооператива. Так, с 2016 г. на 4,6 % увеличилось количество пчелосемей, производство меда приросло на 54 %. Вместе с тем наблюдается снижение реализации пчелопакетов с 337 шт. в 2016 г. до 287 шт. в 2019 г., что обусловлено сложностями в реализации данного вида продукции на рынки ЕАЭС.

Необходимо отметить, что за данный период увеличилась валовая продукция сельского хозяйства и производство валовой продукции на среднегодового работника на 80,1 и 88,7 % соответственно. В 2019 г. также незначительно увеличилась выручка от реализации товаров, работ, услуг с 228 тыс. руб. в 2016 г. до 230 тыс. руб. в 2019 г. (+ 0,9 %), однако даже существенный рост себестоимости реализованной продукции на 59,5 % позволил предприятию в 18 раз увеличить чистую прибыль и достичь 8,6 % рентабельности (по конечному финансовому результату).

Таким образом, сложившаяся ситуация в отечественной отрасли пчеловодства свидетельствует об объективной необходимости совершенствования механизма экономических отношений и межотраслевых связей всех субъектов хозяйствования, что, в свою очередь, будет способствовать наращиванию объемов производства основной продукции отрасли, а также увеличению косвенного дохода, выраженного ростом урожайности энтомофильных сельскохозяйственных культур.

В этой связи одной из задач государственной аграрной политики должно стать развитие пчеловодства как фактора оптимизации продовольственного обеспечения населения и производственно-отраслевой структуры сельского хозяйства. Кроме того, рост эффективности пчеловодства в целом будет способствовать усилению социально-экономической значимости отрасли, повышению конкурентоспособности продукции, ее доступности для потребителя, а также снижению зависимости внутреннего рынка от импорта.

Как показывает практика, базой для определения уровня достигнутого потенциала любой отрасли является наличие необходимых ресурсов для ее развития, поэтому применительно к отрасли пчеловодства главное значение имеет ресурсный (природный)

Таблица 14. Основные производственно-экономические показатели деятельности ПК «Щучинское пчеловодство» за 2016–2019 гг.

Показатели	Год				2019 г. к 2016 г., %
	2016	2017	2018	2019	
Количество пчелосемей, шт.	980	1 038	1 040	1 025	104,6
Произведено:					
меда, ц	213	239	375	328	154,0
пчелопакетов, шт.	337	326	19	287	85,2
воска, ц	3	3	4	3	100,0
Валовая продукция, тыс. руб.	166	198	282	299	180,1
Среднегодовая численность работников, чел.	22	20	19	21	95,5
Произведено валовой продукции на среднегодового работника, руб.	7 545	8 556	14 842	14 238	188,7
Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб.	228	208	210	230	100,9
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	131	114	88	209	159,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	1	1	25	18	1 800,0
Уровень рентабельности, %	0,5	0,6	15,7	8,6	1 720,0

Примечание. Рассчитано на основании данных годовых отчетов ПК «Щучинское пчеловодство».

потенциал, основу которого составляет нектаро(медо)продуктивность энтомофильных культур, произрастающих на определенной территории.

Исследование медоносного потенциала территории республики проводилось на основе изучения специальной научной литературы и имеющихся практических рекомендаций, а также на обобщении существующих методов диагностики потенциальной медопродуктивности энтомофильных растений, что позволило выработать действенную методику оценки медоносного потенциала [41].

1. Теоретические запасы меда ($TЗ_m$) определяются как сумма площадей отдельных медоносных растений, умноженная на соответствующую медопродуктивность, по следующей формуле:

$$TЗ_m = \sum_{i=1}^n S_{mi} \times M_i, \quad (2)$$

где i – вид медоноса;

S_{mi} – площадь произрастания медоноса, га;

M_i – медопродуктивность сплошного массива 1 га медоноса, кг.

Вместе с тем необходимо учитывать, что медопродуктивность и продолжительность цветения медоносов могут существенно изменяться в силу воздействия на них ряда природно-климатических и технологических факторов:

- погодные условия, не позволяющие пчелам вылетать за взятком;
- засуха в период цветения медоносов, когда растения из-за отсутствия влаги уменьшают либо прекращают выделение нектара;
- наличие насекомых-конкурентов по сбору нектара;
- сроки и качество проведения обработок культурных медоносов средствами защиты растений;
- качество земель и уровень применяемых агротехнологий.

По данным агробиологической станции Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, в одном и том же регионе нектаропродуктивность фацелии в пересчете на гектар в полевых условиях составила 188 кг, а на участке с хорошо подготовленной, удобренной и окультуренной почвой – 725 кг [66]. Также различна нектаропродуктивность и у естественных, дикорастущих медоносов: она зависит от типологии лесных насаждений, возраста древостоя, видового состава растительности как верхних, так и нижних ярусов. В связи с этим при практической оценке медосборных условий местности в расчет принимают от 40 до 50 % теоретического запаса меда, что позволяет определить потенциально возможное производство меда.

2. Потенциальное валовое производство меда ($ВП_m$) можно определить как медовый запас, скорректированный на реальный процент добычи пчелами меда:

$$ВП_m = \sum_{i=1}^n S_{mi} \times M_i \times \%TЗ_m, \quad (3)$$

где $\%TЗ_m$ – процент реально добываемого пчелами меда (40–50 %).

При этом необходимо учитывать, что основной экономической эффективностью пчеловодства является товарная продукция, произведенная отраслью, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$T_m = K_c \times (M_m \times t - (П_m \times T + З_m)), \quad (4)$$

где T_m – выход товарного меда, кг;

K_c – количество пчелиных семей на пасеке, шт.;

M_m – среднесуточное увеличение массы меда в пчелиной семье в период медосбора, кг;
 t – продолжительность медосбора, дней;
 P_m – среднесуточное потребление меда на биологические нужды, кг;
 T – продолжительность активного пчеловодческого сезона, дней;
 Z_m – запас меда на зимний период, кг.

Медоносные ресурсы республики позволяют существенно увеличить количество пчелосемей, тем самым создавая потребность в определении оптимальной численности пчелосемей, необходимой для эффективного опыления медоносных растений и производства продукции пчеловодства.

3. Оптимальную численность пчелосемей ($Ч_{пс}$) в Республике Беларусь следует определять по формуле

$$Ч_{пс} = \frac{ВП_m}{П_{отр} + ПТ}, \quad (5)$$

где $П_{отр}$ – потребление меда одной пчелосемьей для собственных нужд, кг;

$ПТ$ – выход товарного меда от одной пчелосемьи, кг.

Значение оптимальной численности пчелосемей дает возможность определения упущенной выгоды от недополученной продукции, то есть экономического потенциала в стоимостном выражении ($ЭП_m$), который рассчитывается как разность стоимостной оценки потенциально возможного и фактически достигнутого объема производства:

$$ЭП_m = (ВП_m - Ф_m) \times Ц, \quad (6)$$

где $Ц$ – цена меда, руб;

$ВП_m$ – возможное производство меда, кг;

$Ф_m$ – фактический произведенный объем меда, кг.

В связи с тем, что мед является не единственной продукцией пчеловодства, возникает необходимость определения экономического потенциала полного перечня продуктов (воск, перга, пыльца, маточное молочко и т. д.), который рассчитывается по аналогичной формуле

$$ЭП = \sum_{i=1}^n (ВП_i - Ф_i) \times Ц_i, \quad (7)$$

где i – вид продукции;

$ВП$ – возможное производство, кг;

$Ф$ – фактический произведенный объем, кг;

$Ц$ – цена, руб.

Изучение показывает, что одним из направлений повышения эффективности отрасли является улучшение медоносной базы пчеловодства, которое возможно за счет введения в севооборот культур, имеющих высокую и стабильную нектаропродуктивность. В то же время в основной массе сельскохозяйственных предприятий растениеводство ориентировано на производство зерновых и технических культур, а также кормопроизводство. Это значит, что массовые посевы зерновых культур создают определенные проблемы для стационарных пасек, за исключением культур комплексного медоносно-кормового и медоносно-почвоулучшающего назначения, площади посевов которых недостаточны для создания благоприятных условий развития пчеловодства. Как свидетельствует опыт Российской Федерации, Украины и других стран, государственным институтам и лабораториям пчеловодства не удается внедрить новые медоносные культуры в севообороты, а существующая система земледелия зачастую нарушает пропорцию

развития базовых отраслей земледелия и животноводства, что также ведет к недостатку кормов и медоносной базы для пчеловодства [38].

Вместе с тем в хозяйствах, где специализацией является животноводство, в большей мере представлены энтомофильные культуры кормового назначения, такие как клевер, люцерна, которые в силу особенностей строения цветков не позволяют пчелам собирать нектар. При этом улучшить медоносную базу пчеловодства можно за счет альтернативных культурных медоносов, которые имеют высокую нектаропродуктивность и могут быть эффективно использованы для кормовых целей.

Пчеловодство на промышленной основе в районах с интенсивным земледелием должно основываться на медосборе с сельскохозяйственных энтомофильных культур, в том числе специальных посевных медоносных культур с высокой нектарной продуктивностью и многоцелевым назначением, в сочетании с рациональным использованием природного медоносного потенциала. Передовой опыт и научные исследования показывают, что данный подход является наиболее эффективным методом для интенсификации не только пчеловодства, но и растениеводства за счет наполнения севооборота сидератами и создания необходимой кормовой базы для животноводства.

При этом необходимо учитывать, что для роста урожайности энтомофильных культур требуется соответствующее количество опылителей. Ежегодное увеличение посевных площадей гречихи и рапса, а также целенаправленная работа по оптимизации и диверсификации кормовой базы аграрного производства стимулируют развитие не только медового, но и опылительного направления пчеловодства. Следовательно, необходим расчет не только медоносного потенциала развития отрасли, но и требуемого количества пчелосемей (Π_c) для полноценного опыления энтомофильных культур в целях интенсификации аграрного производства по следующей формуле:

$$\Pi_c = \sum_{i=1}^n S_{zi} \times N_i \times M, \quad (8)$$

где i – вид энтомофильной культуры;

S_{zi} – площадь энтомофильной культуры, га;

N_i – необходимое количество пчелиных семей для опыления культуры, шт.;

M – максимальная потребность в опылителях в соответствии со сроками цветения культур.

Наибольшая потребность в пчелах в Беларуси приходится на май – июнь в период цветения озимого рапса, плодовых и ягодных культур. Для опыления сельскохозяйственных культур, цветущих в другой период времени, могут быть задействованы те же пчелиные семьи, которые используются для опыления озимого рапса, плодовых и ягодных культур.

Как правило, возделываемые энтомофильные культуры имеют высокие потенциальные возможности роста урожайности при пчелоопылении. Отсюда возникает необходимость определения потенциального экономического эффекта (Φ), достижение которого возможно в результате полноценного опыления в соответствии с рекомендованными нормами, рассчитывать который предлагается по формуле

$$\Phi = \sum_{i=1}^n \Delta_i \frac{N_i - \Phi_i}{N_i} Y S_i \Pi_i = \sum_{i=1}^n \Delta_i \frac{N_i - \Phi_i}{N_i} V_i \Pi_i, \quad (9)$$

где i – вид опыляемой культуры;

Δ_i – прирост урожайности (валового сбора) под воздействием опыления, ц/га;

N_i – норма количества пчелосемей для опыления, шт.;

Φ_i – фактическое количество пчелосемей, шт.;

Y – фактическая урожайность, ц/га;

S_i – площадь посевов, га;

C_v – цена за 1 т, руб.;

V_i – валовой сбор культуры, ц.

Кроме того, расчетная величина может существенно увеличиваться при учете косвенных выгод, таких как добавленная стоимость в цепи переработки и реализации продукции, возможность использования высокоценных отходов для развития кормовой базы животноводства и пр.

Анализ, проведенный в Евросоюзе, определяет, что одна пчелосемья, участвуя в опылении растений, приносит экономике косвенную выгоду в размере около 1000 евро. Следовательно, увеличение численности пчелосемей в республике может обеспечить существенный рост косвенного дохода отрасли.

В связи с этим необходима комплексная оценка эффективности отрасли пчеловодства, которая определяется как отношение суммы валовой продукции пчеловодства и дополнительного урожая, полученного в результате пчелоопыления, к затратам на содержание пчел:

$$\text{ЭП} = \frac{\text{ВП}_п + \text{ПВ}_{\text{раст.}}}{\text{П}_з}, \quad (10)$$

где ЭП – эффективность пчеловодства;

$\text{ПВ}_{\text{раст.}}$ – прирост валовой продукции энтомофильных культур за счет пчелоопыления, руб.;

$\text{ВП}_п$ – валовая продукция пчеловодства, руб.;

$\text{П}_з$ – совокупные производственные затраты, руб.

В соответствии с мировой практикой косвенный доход отрасли оценивается на порядок выше стоимости самих продуктов пчеловодства. Российские ученые обосновали указанную зависимость. Так, Г. А. Аветисян в 1975 г. определил, что «косвенный доход от пчеловодства, который можно получить при полном использовании медоносных пчел для повышения урожайности и улучшения качества семян и плодов энтомофильных растений, почти в десять раз больше, чем от прямых продуктов пчеловодства», также указывается, что стоимость дополнительного урожая семян и плодов, который получают в результате опыления пчелами, в 10–12 раз превышает доходы от прямой продукции пчеловодства: меда, воска и др. [39, 40].

Таким образом, разработанная методика оценки медоносного потенциала страны позволила на основе имеющихся в Беларуси растительных медоносных ресурсов оценить экономический потенциал развития отрасли, включающий сумму дохода от производимого товарного меда и дополнительного дохода отрасли растениеводства за счет роста урожайности энтомофильных сельскохозяйственных культур вследствие опыления пчелами, что в совокупности позволит не только вывести пчеловодство на качественно новый уровень, но и улучшить экономическую эффективность сельского хозяйства в целом, а также упрочить положение Республики Беларусь по экспорту продовольствия в мире.

Необходимо отметить тот факт, что опыление энтомофильных сельскохозяйственных культур существенно повышает их урожайность: рапса и горчицы – на 30–40 %, гречихи – на 40, клевера – на 75, люцерны и плодовых деревьев – на 50–60 %. Вместе с этим повышается всхожесть семенного материала, полученного при пчелоопылении: у рапса –

на 20 %, гречихи – на 15 %. Энергия прорастания семян у озимого рапса увеличивается на 11–12 %, всхожесть – на 16–20, наличие жиров – на 4–5 % [67].

Наиболее массовыми энтомофильными культурами в сельском хозяйстве Беларуси являются рапс и гречиха. В 2019 г. посевные площади рапса составили 362,6 тыс. га, валовой сбор – 578,1 тыс. т при средней урожайности – 16,8 ц/га. Следует подчеркнуть, что в обязательном опылении рапс не нуждается, но пчелы играют важную роль в повышении его урожайности. Перекрестное опыление рапса в разных условиях выращивания достигает 30 %, однако результаты некоторых исследований показывают, что пчелы могут увеличить выход семян рапса с одного растения на 18–50 %. При этом для его полноценного опыления требуется две пчелосемьи на 1 га посевов (табл. 15), а урожайность культуры в этом случае повышается до 40 %.

Согласно предложенной ранее методике оценки потенциала отрасли пчеловодства и «Рекомендациям по организации опыления пчелами сельскохозяйственных культур и кочевке пчелопасек» [77], определено, что «норма количества пчелосемей для опыления 1 га посевов: гречихи – 2, клеверов (плотное опыление) – не менее 4–6, рапса – 2, плодового сада – 2». Для эффективного опыления посевов рапса в 2019 г. необходимо было более 725 тыс. пчелиных семей.

Поскольку за счет опыления пчелами урожайность рапса повышается как минимум на 30 %, а средняя цена 1 т маслосемян рапса, по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, в 2019 г. составляла 717,16 руб., то упущенная экономическая выгода сельскохозяйственных организаций в отрасли растениеводства только по данной культуре не менее 124,4 млн руб. При этом величина упущенной выгоды значительно увеличится в связи ростом добавленной стоимости в цепи переработки и реализации дополнительной продукции, а также возможностью использования отходов переработки маслосемян (жмых, шрот) для развития кормовой базы животноводства и пр. Кроме того, рапс является высокопродуктивным медоносом при благоприятных погодных условиях и соблюдении потребности посевов в пчелоопылении, его медопродуктивность составляет не менее 80 кг/га (табл. 16). В 2019 г. потенциальный медовый запас посевов рапса составлял более 29 тыс. т меда.

Таблица 15. Потребность в пчелосемьях для опыления основных сельскохозяйственных культур [35]

Культура	Норма постановки пчелиных семей на 1 га посевов	Прибавка урожая от пчелоопыления, ц/га
Гречиха	2,0	4,0–4,5
Озимый рапс	1,0	4,0–4,5
Яровой рапс	1,0–1,5	4,0–5,0
Горчица	2,5–3,0	3,0–4,0
Кориандр	2,0–3,0	15,0–17,0
Эспарцет	3,0–4,0	5,0–6,0
Донник	3,0–4,0	3,0–4,0
Плодовые деревья	2,0	3,0–4,0
Ягодники	2,0	2,0–3,0
Бахчевые	0,5–1,0	5,0–6,0
Огурцы в теплицах	1,0–2,0	820,0
Фацелия	4,0	1,0–2,0
Семенники лука	3,0–4,0	1,0–2,0
Розовый клевер	4,0–6,0	1,0–2,0
Красный клевер	4,0–6,0	1,0–2,0
Люцерна посевная	5,0–6,0	3,0–4,0
Вика	2,0–3,0	1,0–2,0

Таблица 16. Медопродуктивность сельскохозяйственных культур

Культура	Сроки цветения	Медопродуктивность, кг/га
Гречиха	Вторая половина июня	120
Рапс озимый	Конец апреля – май, в течение месяца	90
Рапс яровой	Июнь – июль	80

Второй по площади посевов и значимости для пчеловодства энтомофильной культурой является гречиха. В 2019 г. ее посевы составили 14,4 тыс. га, валовой сбор – 17,0 тыс. т при урожайности 12,0 ц/га. Исходя из средней потребности в пчелоопылении в две пчелосемьи на 1 га посевов данной культуры, для ее полноценного опыления необходимо 28,8 тыс. пчелиных семей, а дополнительная прибавка урожая могла бы составить 5,1 тыс. т. С учетом средней цены за 1 т гречки в 481,46 руб. упущенная выгода составила свыше 2,5 млн руб. Кроме того, при средней медопродуктивности гречихи в 120 кг/га потенциальный валовой сбор меда с посевов данной культуры составляет более 1,7 тыс. т меда. Следовательно, потенциальный запас меда только на посевных площадях рапса и гречихи составил около 30 тыс. т, а упущенная выгода от роста урожайности при пчелоопылении – порядка 127 млн руб.

Большое значение как для отрасли пчеловодства, так и для обеспечения продовольственной безопасности страны в целом имеют плодово-ягодные насаждения, площади которых во всех категориях хозяйств превышают 110 тыс. га, из которых около 90 % территории занимают сады со средней медопродуктивностью более 20 кг/га и продуктивные ягодники (малина до 80 кг/га) – около 10 % (табл. 17).

Научными исследованиями в отрасли плодоводства установлено, что при перекрестном опылении вес яблок увеличивается на 26 %, завязывание плодов – в 5,5 раза, а сохранение завязи – на 3,3 % в сравнении с их самоопылением [54].

Медовый потенциал данной категории сельскохозяйственных угодий составляет свыше 4 тыс. т, потребность в пчелосемьях для полноценного опыления – более 220 тыс. семей. Недополученная прибыль от роста урожайности и качества плодов составляет порядка 5 млн руб. Развитие пчеловодства имеет существенный потенциал на базе кормопроизводства. Медоносные растения лугов, пастбищ и сенокосов, которые занимают более 36 % от площади всех сельскохозяйственных угодий, являются одними из наиболее продуктивных медоносов (табл. 18). В структуре посевов зернобобовых

Таблица 17. Медопродуктивность основных плодово-ягодных культур

Культура	Сроки цветения	Медопродуктивность, кг/га
Яблоня	Май	25
Вишня обыкновенная	Конец апреля (10 дней)	30
Груша	Конец апреля (10 дней)	20
Черешня	Вторая половина апреля	40
Слива	Вторая половина апреля	23
Алыча	Апрель (раньше сливы)	40
Абрикос	Вторая половина апреля	40
Персик	После абрикоса	40
Айва	Конец апреля	20
Смородина золотистая	До цветения деревьев	55
Малина обыкновенная	Июнь (3 недели)	80
Ежевика сизая	Май – июль	40
Черника	Май – июнь	80
Калина	Цветет после яблони (14 дней)	30
Терн (слива колючая)	Апрель	25

Таблица 18. Медопродуктивность кормовых энтомофильных культур

Культура	Сроки цветения	Медопродуктивность, кг/га
Клевер белый и розовый	Июнь – сентябрь	125
Клевер красный	Июнь – август	150
Люцерна посевная	Май – июнь	150
Люцерна серповидная	Июнь – август	180
Эспарцет виколистный	Конец мая – начало июня	120
Эспарцет песчаный	Июнь	75
Эспарцет закавказский	Конец мая – июнь	400
Донник белый однолетний	Конец июля – август	250
Донник белый двухлетний	Вторая половина июня – июль. Цветет на 2-й год	300
Вика мохнатая (озимая)	Вторая половина мая – июнь на протяжении 30 дней	160
Окопник шершавый	Со второй половины мая	160
Горчица белая	Июнь – сентябрь	100
Горчица сизая	Июнь – июль (3–4 недели)	50

культур, однолетних и многолетних трав присутствуют посевы бобов, вики, клеверов, люцерны, эспарцета, донника, горчицы белой и иных медоносов с потенциальным запасом меда при минимальной оценке в объеме свыше 150 тыс. г [76]. Однако, за исключением посевов кормовых культур для производства семян, они, как правило, скашиваются в начальной фазе цветения, что не позволяет пчелам использовать их медовый потенциал в полной мере.

Поскольку в настоящее время все еще существует проблема засоренности посевов полевыми сорняками, а также зарастания древесно-кустарниковой растительностью части неиспользуемых, труднодоступных сельскохозяйственных земель, то определенное значение для пчеловодства имеют сорно-полевые растения и луга, покрытые зарослями кустарника и травянистой медоносной растительностью, которые также относятся к высокопродуктивным медоносам, в среднем обеспечивающим не менее 100 кг меда на 1 га сплошного массива (табл. 19) [41]. Они фактически выступают потенциальным фактором увеличения медосбора с минимальной оценкой общего запаса меда в 6–8 тыс. т.

Существенный потенциал для развития отрасли пчеловодства представляют также леса и земли под древесно-кустарниковой растительностью. По состоянию на 1 января 2020 г. в республике насчитывалось 8 813,6 тыс. га лесных земель и 897,8 тыс. га земель под древесно-кустарниковой растительностью при общей лесистости 46,8 %.

Как правило, медопродуктивность лесов обуславливается возрастным составом и структурой древостоя естественных медоносов, где более половины занимают лиственные леса, имеющие в своем составе дикорастущие (естественные) медоносы: деревья –

Таблица 19. Медопродуктивность сорно-полевых растений

Культура	Сроки цветения	Медопродуктивность, кг/га
Василек	Середина июня – август	130
Горошек мышиный	Июнь – июль	200
Плакун иволистный	Конец июня – сентябрь	60
Чистец болотный	Вторая половина июня	100
Шалфей луговой	Конец мая – сентябрь	200
Шалфей мутовчатый	Июнь – сентябрь	200
Кипрей, иван-чай	Июнь – июль	500
Душица обыкновенная	Вторая половина июня (до 60 дней)	100
Котовник мятный	Июль – сентябрь	200

липа, клен, рябина, крушина и др.; кустарники – лесная малина, ива, вереск; многолетние травы – дягель, кипрей, осот, мать-и-мачеха, донник и др. (табл. 20), которые имеют существенное значение для производства экологически чистой продукции пчеловодства.

По некоторым оценкам, медоносы лесов, кустарников и других древесных насаждений страны занимают порядка 2 540 тыс. га с общим запасом меда примерно в 130–140 тыс. т [38].

На всей территории страны распространены как естественные, так и возделываемые медоносы, что обеспечивает обильный и длительный медосбор и позволяет получать большое количество пчеловодной продукции. При этом необходимо учитывать, что медопродуктивность и длина периода цветения медоносов подвержены весьма существенным колебаниям, связанным с естественными природно-климатическими условиями, а также уровнем применяемых агротехнологий и свойств почв. Кроме того, неблагоприятные климатические условия вносят определенные изменения в окончательный расчет медоносного потенциала отрасли. В связи с этим при практической оценке медосборных условий местности в расчет принято брать порядка 40–50 % теоретически возможного общего медового запаса [39].

На основании разработанной методики и проведенных расчетов можно сделать вывод, что современные энтомофильные сельскохозяйственные и естественные ресурсы Беларуси обеспечивают совокупный объем производства меда порядка 332 тыс. т. Соответственно, потенциально возможное производство меда составляет не менее 170 тыс. т.

Необходимо отметить, что данная величина не является пределом медового потенциала республики в связи с тем, что в расчет приняты только наиболее массовые, высокопродуктивные медоносы. При этом не учитывалась часть земельных ресурсов страны, на которой произрастают различные медоносные растения, которые на практике способны обеспечивать для пчел поддерживающий взятки и обладают определенным потенциалом для развития отрасли.

Таблица 20. Медопродуктивность лесных насаждений

Культура	Сроки цветения	Медопродуктивность, кг/га
Липа сердцевидная и липа пушистая	Конец июня (12 дней)	900
Клен остролистный	Апрель	200
Клен татарский	Апрель	150
Ива	Первая половина апреля	135
Акация белая	Конец мая – начало июня	1 000
Акация розовая и желтая	Сразу после белой акации (10–12 дней)	1 200
Каштан конский	Май – начало июня	100
Гледичия	Май (10 дней)	250
Рябина	Май	40
Лох узколистный	Конец мая – начало июня (15 дней)	200
Белоягодник	Конец июля – сентябрь	400
Лиций обыкновенный	Вторая половина мая – октябрь	800
Крушина ломкая	Май – август	80
Вереск	Август – сентябрь (40 дней)	180
Ракитник	Май (3–4 недели)	300
Кизильник	Вторая половина мая – июнь	160
Птелея трехлистная	Июнь	125
Жимолость	Май	150
Шиповник	Вторая половина мая (2–3 недели)	150

По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, в 2019 г. среднегодовое производство товарного меда от одной пчелосемьи составило 17 кг, а валовое производство меда – чуть более 3,5 тыс. т. Поскольку одна пчелиная семья в год для поддержания жизнедеятельности потребляет около 100 кг меда, то при продуктивном существовании она в среднем собирает 117 кг меда. Таким образом, учитывая потенциальные запасы меда и существующую продуктивность пчелосемей, можно сделать вывод, что теоретически на территории страны возможно содержание около 1 млн пчелосемей.

Однако следует обратить внимание на то обстоятельство, что максимальная потребность в опылителях в Беларуси приходится на май – июнь в период цветения озимого рапса, плодовых и ягодных культур, в этот же период в фазу цветения вступает значительная часть медоносных кормовых культур, а также представителей естественных медоносов. Для опыления сельскохозяйственных культур, цветущих в другое время, отличное от времени максимальной потребности, могут быть задействованы те же пчелиные семьи, что и в период основного взятка.

Учитывая существующий уровень производства меда от одной пчелосемьи в 17 кг, потенциально 1 млн пчелосемей могут обеспечить производство более 17 тыс. т товарного меда, ориентировочная рыночная стоимость которого при среднемировых ценах на мед в 5–7 долл. США за 1 кг составляет более 115 млн долл. США. Следовательно, в стране имеются растительные ресурсы для многократного увеличения числа пчелиных семей и производства товарного меда. Соответственно, упущенная экономическая выгода в аналогичной пропорции превышает существующий уровень производства.

Заметим, что учтенные по состоянию на 2019 г. 211,1 тыс. пчелосемей неравномерно распределяются по территории страны, что увеличивает нехватку энтомофилов для оптимального опыления как культивируемых, так и естественных медоносов. Так, исходя из потребности в опылителях для рапса и плодово-ягодных насаждений в 725 тыс. пчелиных семей и их количества в стране, можно сделать вывод, что на 1 га посевов культуры приходится менее 0,1 пчелосемьи.

Важным с точки зрения определения экономического потенциала развития отрасли пчеловодства является возможность комплексного использования продуктов пчеловодства. В существующих природно-климатических условиях республики от одной пчелиной семьи кроме меда можно получать: 0,5–0,7 кг воска, 3–5 кг пыльцы, 2–3 кг перги, 200–300 г прополиса, 300–500 г маточного молочка, 4–6 г пчелиного яда, 0,5 кг гомогената трутневого расплода. Данная продукция отрасли, с учетом конъюнктуры мирового рынка, а также стремительного развития фармакологии, косметологии, апитерапии, позволит существенно повысить экономическую состоятельность пчеловодства.

Кроме того, совершенствование организационной системы управления является одним из основных звеньев повышения экономической эффективности отрасли, которое неразрывно связано с рядом экономических, технологических, социальных, экологических факторов. В этой связи дальнейшее развитие пчеловодства следует рассматривать в рамках системного подхода на различных уровнях (табл. 21).

Одной из наиболее существенных проблем малых форм хозяйствования в отрасли пчеловодства является их слабая технологическая оснащенность и отсутствие средств на покупку дорогостоящих средств производства, что создает необходимость их кооперации и совместного использования техники и оборудования, аренды земельных участков для создания устойчивой кормовой базы и опыления энтомофильных культур, кочевки пчелосемей на посевы и т. д.

Проблемы и потребности мелких товаропроизводителей определяют необходимость и целесообразность совершенствования институциональной среды в отрасли на основе модели диверсификации взаимоотношений производителей, объединяющей:

Таблица 21. Направления повышения экономической эффективности отрасли пчеловодства

Уровень	Направления деятельности
Макроуровень	Создание организационной структуры управления отраслью пчеловодства; – разработка нормативно-правовой базы отрасли; – государственная поддержка отрасли; – создание системы информационного обеспечения отрасли; – внедрение агротехнических приемов опыления; – подготовка кадров; – племенная работа; – стимулирование спроса на продукцию отрасли
Мезоуровень	Создание подразделения организационной структуры управления отраслью пчеловодства; – организация пчелоопыления; – информационно-консультационное обслуживание; – контроль качества продукции пчеловодства; – переработка продукции пчеловодства; – кооперация хозяйствующих субъектов
Микроуровень	Увеличение выхода товарной продукции от одной пчелосемьи; – оптимизация использования медоносных ресурсов; – органическое пчеловодство; – кооперация товаропроизводителей

- развитие кооперации;
- интеграцию пчеловодческих хозяйств посредством объединения в ассоциации (союзы);
- создание системы государственного регулирования отрасли.

Изучение мировой практики и отечественного опыта демонстрирует, что в странах, где пчеловодство формируется представителями мелкотоварного производства, одним из перспективных направлений являются объединения сельскохозяйственных товаропроизводителей на кооперативных принципах на добровольных началах с целью удовлетворения собственных потребностей на некоммерческой основе.

Первым шагом в проведении мотивационной и протекционистской политики государства по добровольной крестьянской кооперации в отрасли пчеловодства должно стать развитие институциональной среды.

Обобщение опыта деятельности различных форм сельхозкооперации дало возможность сделать первые шаги на пути к возрождению вертикальной кооперации мелких сельхозпроизводителей, и в числе инициаторов данного движения выступили именно товаропроизводители-пчеловоды.

Очередным этапом диверсификации отношений является определение перспективной модели для дальнейшей интеграции. Оптимальные варианты организационных схем создания сельскохозяйственных потребительских пчеловодческих кооперативов должны быть адаптированы к степени развития в регионе мелкотоварного производства; наличия и степени удовлетворения его потребностей в услугах; наличия (отсутствия) предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности (переработчиков и фасовщиков меда), а также предприятий (организаций) по обслуживанию сельхозпроизводителей.

В данном направлении для преодоления консерватизма, инертности и недоверия товаропроизводителей и одновременно диверсификации источников финансирования под эгидой государства могут формироваться многоуровневые специализированные институциональные образования.

Дополнительным инструментом поддержки представителей малых форм семейного бизнеса в пчеловодстве может быть их финансовая поддержка, поскольку правила ВТО не ограничивают прямую государственную поддержку малых сельхозпроизводителей и отдельных хозяйств (она регулируется косвенно, через агрегированный показатель поддержки в случае превышения мировых цен на продукцию).

В качестве основных инструментов развития малых форм хозяйствования в отрасли пчеловодства следует внедрить поддержку начинающих свою деятельность малых предприятий (крестьянских (фермерских) хозяйств, индивидуальных предпринимателей, кооперативов); государственную поддержку кредитования малых предприятий. Одной из возможных форм государственной поддержки кредитования малых форм хозяйствования является предоставление субсидий на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам банков крестьянскими (фермерскими) хозяйствами; индивидуальными предпринимателями, работающими в сельской местности; гражданами, ведущими личное подсобное хозяйство; сельскохозяйственными кооперативами.

Важным фактором становления и конкурентоспособного развития отрасли является деятельность общественных объединений (в том числе союзов, ассоциаций, кооперативов). Их задача – преодоление разобщенности узкогрупповых интересов профессиональных пчеловодов и любителей, медовых компаний, импортёров, а также укрепление единства и сплоченности товаропроизводителей:

- защита, пропаганда и развитие отечественного пчеловодства;
- конструктивное сотрудничество с законодательными и исполнительными государственными органами, учреждениями и негосударственными организациями для согласования позиций по ключевым проблемам, реализации законодательных мер и иных мероприятий в поддержку пчеловодства;
- содействие в развитии инфраструктуры пчеловодства;
- подготовка карт мёдопродуктивности территории страны с указанием оптимальных регионов для разведения пчел;
- экономико-экологический и социальный мониторинг пчеловодческих домохозяйств, формирование основы для статистических данных о состоянии пчеловодческих ресурсов и кормовой базы пчел в Беларуси;
- пропаганда экологического подхода в пчеловодстве;
- контроль пчеловодческих хозяйств;
- охрана пчел от болезней и вредителей;
- пропаганда отечественных продуктов пчеловодства и их продвижение на рынок, развитие производства медицинских изделий из продукции пчеловодства;
- создание постоянно действующих курсов по повышению квалификации пчеловодов-фермеров, условий для обмена опытом, внедрение в практику передовых методов и технологий современного пчеловодства;
- привлечение молодежи в пчеловодство;
- выпуск профессиональной литературы и обеспечение пчеловодов информацией.

В республике действует Союз общественных объединений белорусских пчеловодов, однако должного влияния на развитие отрасли он не оказывает.

Первостепенная роль в возрождении отрасли принадлежит государству, на которое возлагается ряд основных функций: восстановление на качественно новом уровне государственной системы управления отраслью пчеловодства; создание институциональной инфраструктуры и благоприятного организационно-экономического механизма для развития предприятий всех организационно-правовых форм собственности; гармонизация государственных и регуляторных инструментов пчеловодства; сертификация и выдача разрешений на применение пестицидов, безопасных для пчел; кадрово-управленческое

обеспечение отрасли, в том числе повышение квалификации специалистов в сфере здравоохранения пчел; организация полноценной зоотехнической и ветеринарной службы контроля; создание специализированной лаборатории по мониторингу здоровья пчел; контроль качественных параметров производства продукции; формирование целевых программ и выделение грантов для решения задач инновационного развития отрасли профильным научно-исследовательским организациям; поддержка производителей; финансирование за счет средств республиканского бюджета проведение форумов пчеловодов с включением мероприятия в государственные программы по развитию АПК; разработка и внедрение комплекса мер, нацеленных на популяризацию продукции пчеловодства; включение широкого спектра продуктов пчеловодства в ежедневные рационы питания учреждений дошкольного воспитания и общего образования, медицинского и социального профиля, обслуживающих различные группы населения, нуждающиеся в особой заботе общества и государства.

Наряду с рассмотренными функциями государства в активном стимулировании кооперативно-интеграционных процессов и поддержке общественных инициатив пчеловодов, необходим многовекторный подход к развитию отрасли. Усиление позиций малых форм бизнеса должно сопровождаться опережающим упрочением статуса и расширением деятельности крупнотоварных государственных племенных и пчелоразведенческих хозяйств, пасек научно-исследовательских учреждений и учебных заведений. Это создаст основу для формирования потенциала инновационного развития отрасли, поэтапной индустриализации пчеловодства на принципах конкурентоспособного агробизнеса с целью повсеместного создания организаций по производству товарного меда и прочей продукции пчеловодства.

Реализация государственной политики в области управления и регулирования отрасли пчеловодства позволит обеспечить создание эффективного организационно-экономического механизма для развития предприятий всех организационно-правовых форм собственности и хозяйствования (рис. 9).

Еще одной задачей, которую можно решить только на государственном уровне, является защита внутреннего рынка и нормативное обеспечение выхода отечественной продукции пчеловодства на рынки развитых стран ввиду весьма жестких требований к качеству пчелопродукции. Основными направлениями действий со стороны государства для решения вопроса прохождения систем контроля должны быть: формирование методической базы по практическому применению гармонизированных с международными стандартами систем качества и безопасности в отечественном пчеловодстве; организация обучающих курсов для производителей и специалистов; мотивация внедрения принципов систем обеспечения качества и безопасности в пчеловодстве (научное консультирование, оказание методической помощи, обеспечение нормативно-правовой документацией, частичная компенсация затрат на разработку и внедрение системы и т. д.).

Следует подчеркнуть, что реализация указанных задач позволит существенно увеличить долю мер поддержки отечественного пчеловодства, не оказывая искажающего воздействия на торговлю. При этом проведение государственной политики в области управления и регулирования пчеловодства (на макро-, мезо- и микроуровнях) требует ряда организационных изменений в отрасли с целью усиления ее социально-экономической значимости, сущность которых заключается в следующем (рис. 10):

1. Создание республиканского предприятия управления пчеловодством РУП «Белпчеловодство».
2. Создание в структуре Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь центра развития пчеловодства, организующего развитие отрасли по наиболее перспективным направлениям.



Рис. 9. Модель организационно-экономического механизма развития отрасли пчеловодства

Примечание. Разработано на основании проведенных исследований.

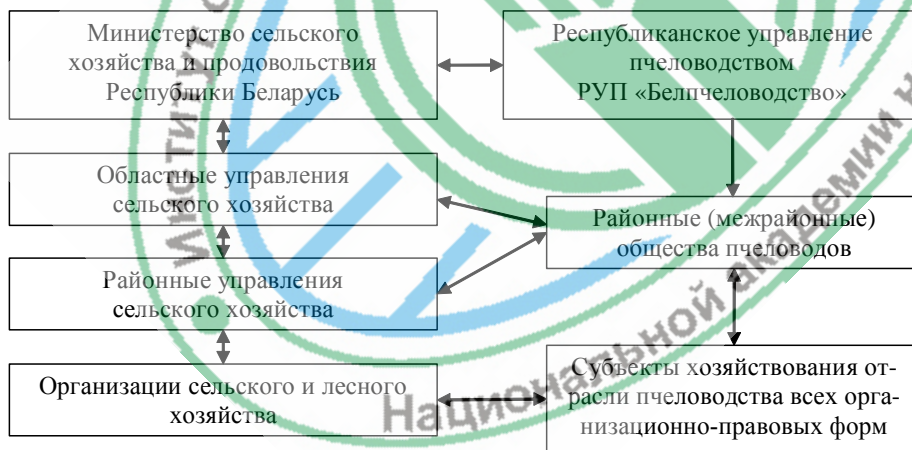


Рис. 10. Структура организационных преобразований отрасли пчеловодства

Примечание. Составлено авторами на основании проведенных исследований.

3. Создание некоммерческих организаций (обществ пчеловодов), в которые, кроме пчеловодов-любителей, могут входить и представители отраслевых хозяйствующих субъектов.

4. Взаимодействие общественных и частных пасек с обществами пчеловодов, хозяйствующими субъектами, оптовыми и розничными потребителями; хозяйствующие субъекты, в свою очередь, могут образовываться путем объединения предприимчивых пчеловодов по организационно-экономическим и производственным интересам при содействии общества пчеловодов.

Функции основных элементов предлагаемой организационной структуры управления развитием пчеловодства представлены в таблице 22.

Перед РУП «Белпчеловодство» стоит задача стратегической координации отрасли в необходимом направлении, основанном в первую очередь на повышении экономической эффективности развития пчеловодства в системе сельскохозяйственного производства. Исходя из этой цели были обозначены функции субъектов системы.

Функции некоммерческой организации общества пчеловодов предполагают объединение пчеловодов частного сектора, которых большинство, и общественного сектора с целью объединения усилий: по опылению; производству требующейся продукции в нужных объемах, видах и ассортименте; доведению до пчеловодов необходимой информации (по производству реализации и т. д.); кооперации товаропроизводителей с дальнейшим развитием и созданием хозяйствующих субъектов. Функции хозяйствующих субъектов, регулируемых стратегическим центром развития пчеловодства, обуславливают необходимые направления развития отрасли. Для общественных и частных пасек логически остаются функции активного взаимодействия и производства продукции пчеловодства.

В процессе формирования и реализации организационной структуры управления развитием пчеловодства необходимо учитывать состояние его производственной инфраструктуры, возможности сочетания отраслей растениеводства, животноводства (кормопроизводства) в сельскохозяйственных организациях при участии в данном процессе пасек общественного и частного секторов. Это целесообразно при развитии системы возделывания энтомофильных культур с учетом производственного характера развития пчеловодства, что позволяет повысить урожайность энтомофильных культур и насаждений на 20–130 % (в зависимости от культуры или многолетнего насаждения и количества пчелиных семей, привлеченных на опыление). Поэтому необходимо обеспечить механизм сотрудничества владельцев пасек и сельскохозяйственных товаропроизводителей, имеющих посеvy энтомофильных культур и насаждений, что рекомендуется для последних, если увеличение урожайности будет способствовать повышению экономической эффективности сельскохозяйственных товаропроизводителей при условии увеличения урожайности в стоимостном выражении и по текущей рыночной стоимости продукции будет выше затрат на опыление.

Данное сотрудничество должно осуществляться при содействии Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, управлений сельского хозяйства районов, обществ пчеловодов, пасек общественного и частного сектора, которое возможно на следующей основе. В управления сельского хозяйства районов владельцами пчелиных семей подаются заявки на опыление (сельскохозяйственные организации по планируемому посеву отчитываются). Это целесообразно, если возделывание культуры связано с получением семян, плодов и ягод (когда растение во время цветения или не менее 70 % срока цветения не будет подвергаться физическим изменениям). Далее информацию по видам, количеству, площадям, расположению культур передают в общество пчеловодов. С учетом этого рассчитывается необходимое количество пчелиных семей по каждой культуре и формируются группы пасек с нужным количеством пчелиных

Таблица 22. Функции элементов организационной структуры отрасли пчеловодства

Организационная структура управления	Функции
Республиканское управление пчеловодством РУП «Белпчеловодство»	<p>Программно-целевое управление отраслью; разработка региональных стратегий развития отрасли; контроль над районными обществами пчеловодов; мониторинг развития пчеловодства в регионе; организация внедрения научно-технического прогресса, передового опыта; информационно-консультационное обслуживание; содействие развитию системы государственно-частного партнерства; организация обеспечения необходимых объемов производства продукции пчеловодства и ее переработки</p>
Районные общества пчеловодов	<p>Взаимодействие с управлением сельского хозяйства по вопросам организации опыления; координация производственно-экономических параметров (пчелоопыления, объемов производства) и другой стратегической информации между производителями продукции и прочими субъектами отрасли; мониторинг развития пчеловодства в частном секторе; информирование о передовом опыте и НТП; организация пчелоопыления; информирование о медоносных ресурсах; закупка и реализация продукции пчеловодства; коллективная закупка средств производства (становление кооперации)</p>
Управления сельского хозяйства	<p>Реализация региональной политики и нормативно-правового регулирования в сфере агропромышленного комплекса, включая пчеловодство; организация конференций, семинаров, выставок, ярмарок и других мероприятий; реализация мер государственной поддержки хозяйствующих субъектов отрасли; мониторинг развития пчеловодства в общественном секторе; реализация мер по сочетанию отрасли пчеловодства с растениеводством в общественном секторе</p>
Производители продукции пчеловодства (частные и общественные пасеки)	<p>Производство продукции пчеловодства в расширенном ассортименте; углубление специализации при сочетании пчеловодства с растениеводством; повышение эффективности бизнес-процессов в пчеловодстве; фасовка, упаковка продукции; снабжение средствами производства; анализ качества продукции пчеловодства; обучение и информационно-консультативное обслуживание</p>

Примечание. Таблица составлена авторами на основании проведенных исследований.

семей. Если пчелиных семей больше, чем требуется по нормам опыления, то проводится конкурсный отбор. Особого внимания для сельскохозяйственных товаропроизводителей требует проработка вопроса по доставке пчелиных семей до места посева растения и их охрана. Далее сельскохозяйственные товаропроизводители и пчеловоды заключают юридический договор. Он должен обязательно предусматривать: предупреждение владельца (или владельцев) пасек собственником энтомофильной культуры или насаждения об обработке средствами защиты растений в письменном виде с подписью главного агронома района или другого ответственного лица; доставка пчелиных семей на культуру; охрана пчелиных семей; срок пребывания пасеки на культуре; наличие оплаты за опыление; форма (натуральная или стоимостная) и размер оплаты; срок оплаты.

Следующим этапом развития организационной структуры управления является полное обеспечение обществами пчеловодов рекомендуемых функций.

Информирование о передовом опыте и НТП должно основываться на стратегических приоритетах развития пчеловодства в системе продовольственного обеспечения. Выполнение данной функции возможно с помощью проведения обучающих теоретических и практических курсов, семинаров, индивидуального информирования с выездом специалистов на пасеку, издания методического материала и другими способами.

Информирование о медоносных ресурсах может осуществляться с помощью кочевых карт, в которых должны быть отмечены естественные медоносные ресурсы и искусственно созданные. Данные о естественных медоносных ресурсах необходимо инвентаризировать обществом пчеловодов совместно с отраслевыми специалистами. Также определяется оптимальное количество пчелиных семей. Полученные данные обществами пчеловодов могут предоставляться на коммерческой основе.

В дальнейшем функцию информирования могла бы осуществлять информационно-консультационная служба на базе обществ пчеловодов (или при Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, управлениях сельского хозяйства в районах).

Закупка и реализация продукции пчеловодства в первую очередь должна способствовать активизации производства биологически активных продуктов пчеловодства с помощью посредничества. В дальнейшем возможны закупки излишков меда у всех районных обществ с последующим выходом данной продукции через РУП «Белпчеловодство» на мировой рынок.

Коллективная закупка средств производства включает приобретение сырья, материалов, специальной одежды, ветеринарных препаратов и других средств производства через общество пчеловодов (без вторичной торговой наценки обществом пчеловодов или с минимальной торговой наценкой, обеспечивающей окупаемость затрат на доставку средств производства).

Организация ярмарок осуществляется также при поддержке администраций районов через предоставление торговой площади обществам пчеловодов.

Очередной этап развития организационной структуры управления пчеловодством будет связан с формированием отраслевых хозяйствующих субъектов на микро- и мезоуровнях (кооперативы, ИП, К(Ф)Х, ЧУП) посредством выполнения функции кооперации обществами пчеловодов. Данная функция предполагает ориентирование членов общества и пользующихся их услугами физических и юридических лиц на перспективные направления предпринимательской деятельности, которые могут быть следующими: производство продукции пчеловодства, предоставление услуг опыления, посредничество между производителем и потребителем продукции пчеловодства, переработка продукции пчеловодства, снабжение средствами производства, анализ качества продукции пчеловодства и др.

В перспективе целесообразно будет создать *Центр развития пчеловодства в регионе*. Его становление должно осуществляться на базе единого Республиканского общества пчеловодов. Первоначальным условием выполнения обязанностей головной организации, то есть Республиканского общества пчеловодов, должна быть координация деятельности пчеловодческих обществ. В процессе деятельности данная организация, активизируя выполнение предусмотренных функций, должна усилить обратную связь с Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь для направления механизма организационной структуры управления развитием пчеловодства в рамках государственной политики.

Таким образом, основным результатом трансформации организационных структур отрасли должно стать создание конкурентоспособных модернизированных объединений белорусских товаропроизводителей, отвечающих прогрессивным тенденциям организационного развития мирового пчеловодства и опирающихся на современные принципы менеджмента. Мотивационной основой развития кооперации для семейных форм товаропроизводителей может быть получение синергетического эффекта групповых действий, в частности: противостояние посредничеству, участие в прибылях на всех этапах продвижения производимой ими продукции, получение услуг по минимальным ценам, доступ к рынкам и экономия транзакционных издержек, эффект масштаба, использование новой (высокопроизводительной, следовательно дорогостоящей) техники и инновационных технологий, привлечение профессионального менеджмента, распределение рисков и координации действий.



ГЛАВА 12

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ АПК

Для эффективного совершенствования корпоративного управления в коммерческих организациях АПК Республики Беларусь необходимо учитывать определенные особенности бизнес-процессов, которые характерны для данного объекта исследований.

Анализ литературных источников [5, 6] позволил выделить две группы особенностей бизнес-процессов управления в современных предприятиях АПК:

1. Обусловленные отличительными чертами сельскохозяйственного производства и перерабатывающей промышленности.
2. Вызванные современными условиями функционирования отрасли и экономики в целом.

К *первой* группе особенностей относятся в первую очередь те, которые предопределены специфическими характеристиками сельскохозяйственного производства: наличие земли в качестве основного средства производства, влияние природно-климатических условий на результативность производства, взаимосвязь процесса воспроизводства с биологическими процессами выращивания сельскохозяйственных культур и животных, рассредоточение производства в пространстве, значительная продолжительность производственного цикла, сезонность работ и пр.

Кроме того, «...концепция бизнес-процесса при использовании в управлении агроформированием наталкивается на ряд сложностей, обусловленных спецификой агропромышленного комплекса: высокий удельный вес внутрихозяйственного потребления производимых ресурсов, множественности видов продукции, получаемых в рамках одного процесса, малую эластичность спроса по цене на сельскохозяйственную продукцию» [5].

Вышеперечисленные характеристики и сложности обуславливают определенные особенности процессного управления и моделирования процессов на сельскохозяйственных предприятиях:

- необходимость проведения регулярной диагностики производственных процессов в период выращивания растений и животных с целью корректировки использования ресурсов и производственных технологий;
- важность налаживания процессов, направленных на снижение рисков сельскохозяйственного производства, таких как формирование достаточных резервов финансовых и производственных ресурсов, страхование посевов, скота;
- потребность в разработке модели системы процессов на основе индивидуального подхода, адаптированной к конкретному хозяйству, так как присутствуют определенные ограничения в использовании типовых отраслевых моделей;
- широкое применение инструментов сценарного моделирования для прогнозирования изменения состояния технологических процессов под влиянием природно-климатических и погодных условий;
- учет биологических особенностей производства и хранения сельскохозяйственной продукции при внедрении бизнес-процессов управления качеством;

- применение в процессах управления финансами инструментов гибкого скользящего бюджетного планирования деятельности сельскохозяйственного предприятия;
- высокая значимость эффективных инструментов долгового финансирования в процессах управления финансами предприятия;
- необходимость разработки структурированной по входам-выходам производственных процессов и годам получения номенклатуры продукции собственного производства, а также применения адаптированных к сельскохозяйственному производству логистических концепций планирования, предусматривающих маршрутизацию продукции в рамках цепочек отдельных процессов;
- налаживание процессов управления персоналом с учетом сезонности выполняемых работ.

Предприятия перерабатывающей промышленности АПК имеют также свои особенности, которые необходимо учитывать при управлении бизнес-процессами: выпускаемая ими продукция всегда востребована на рынке, так как удовлетворяет физиологические потребности человека, однако пищевые продукты часто имеют очень короткий жизненный цикл – многие потребители переходят на новые продукты (низкокалорийные, обладающие диетическими свойствами, отличительными вкусовыми качествами и т. д.); рынок продукции перерабатывающей промышленности характеризуется стабильным спросом и обладает высокой емкостью; существует высокая зависимость от сельскохозяйственного сырья и его качества; ограниченный срок годности сырья и готовой продукции; необходимость ежедневного планирования выпуска продукции в строгом соответствии с потребностями рынка; большое разнообразие и количество наименований номенклатуры изделий отрасли, а также высокая изменчивость используемых рецептур; низкий процент незавершенного производства.

Таким образом, специфика перерабатываемого сырья, получаемого готового продукта, используемой материально-технической базы и технологий производства определяют наиболее критичные области регулирования бизнес-процессов для таких предприятий: анализ рынка и потребностей потребителя; разработка долгосрочной концепции и стратегии бизнеса; работа по формированию собственной сырьевой зоны; хранение готовой продукции; организация широкой сети сбыта продукции в кратчайшие сроки.

Ко второй группе особенностей бизнес-процессов предприятий АПК можно отнести прежде всего то, что основным участником корпоративных структур в АПК выступает государство через своих представителей в органах управления коммерческих организаций. При этом, как свидетельствует предварительный анализ, корпоративная культура управления в сельскохозяйственных и перерабатывающих организациях АПК Беларуси находится на недостаточно высоком уровне. Не отработана эффективная система взаимоотношений между участниками, корпоративные органы управления зачастую создаются формально и не исполняют своих функций, что не позволяет в достаточной мере использовать преимущества корпоративной формы организации аграрного бизнеса. Вместе с тем сохранилась большая доля принятия решений по стратегическим и оперативным вопросам развития предприятий АПК различными государственными органами управления (территориальными органами управления, концернами, министерствами), что также необходимо учитывать при построении эффективной системы управления бизнес-процессами на предприятиях отрасли.

Кроме того, стоит отметить особую значимость продукции перерабатывающих предприятий АПК (особенно молокоперерабатывающей отрасли) в экспорте страны и, соответственно, необходимость особого внимания к бизнес-процессам маркетинга и продаж на внешний рынок.

Также для отдельных предприятий АПК в настоящее время характерно наличие определенных проблем управления, которые необходимо учитывать при планировании первоочередных изменений в бизнес-процессах:

1. Недостаточное, а также малоэффективное использование компьютерных и информационных технологий в основных процессах управления предприятиями.

2. Слабая методология проработки стратегических планов и процесса контроля их реализации.

3. Большая часть операций, которые производятся на предприятиях, имеют отношение к поддержанию внутреннего ее функционирования, а не к созданию добавленной стоимости продукции.

4. На большинстве предприятий используется традиционная линейно-функциональная структура, при которой узкопрофильные специалисты, выполняя свои задачи, не ориентированы на конечный результат (продукт для реализации) и его итоговое качество, на создание которых данные функции направлены.

5. Передача информации и этапов работ внутри предприятий, между отделами, контроль и согласование результатов занимают наибольшее время в цепочке создания конечной продукции.

Основой для выстраивания системы корпоративного управления в организациях является их организационно-правовая форма, а также наличие или отсутствие вышестоящих организаций, не имеющих долю собственности в уставном капитале организации, но имеющих влияние на принятие управленческих решений.

В Республике Беларусь практически все крупные сельскохозяйственные организации (далее – СХО) де-юре либо де-факто имеют вышестоящие организации (далее – ВСО). Тип и форма их взаимодействия зависят от многих факторов, в том числе от того, входит ли СХО в систему Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь (табл. 23). Из таблицы следует, что по состоянию на 1 января 2020 г. 70 % СХО (971 ед.) оставались в системе Минсельхозпрода, а 30 % (411 ед.) в результате различных реорганизаций были выведены из данной системы и оказались в подчинении иных государственных ведомств либо частных структур.

Анализ в разрезе регионов показывает, что наиболее масштабные преобразования со сменой ведомственной подчиненности СХО произошли в Минской и Гомельской областях. К настоящему времени в данных регионах доля посевных площадей сельскохозяйственных культур в СХО системы Минсельхозпрода является наименьшей – 66,2 и 75,1 % соответственно. В то же время в Брестской области из системы Минсельхозпрода выведено менее 10 % посевных площадей СХО (табл. 24).

Таблица 23. Сельскохозяйственные организации по организационно-правовым формам (на 1 января 2020 г.)

Организационно-правовые формы	Всего		В том числе организации			
			в системе Минсельхозпрода		вне системы Минсельхозпрода	
	ед.	%	ед.	%	ед.	%
ОАО	603	43,6	578	59,5	25	6,1
ЗАО	30	2,2	17	1,8	13	3,2
ООО	254	18,4	1	0,1	253	61,6
ОДО	9	0,7	0	0,0	9	2,2
ПК	38	2,7	32	3,3	6	1,5
УП	448	32,4	343	35,3	105	25,5
Всего юридических лиц	1 382	100	971	100	411	100,1

Таблица 24. Общая посевная площадь сельскохозяйственных культур по областям в 2019 г., тыс. га

Область	Посевная площадь – всего, га	В том числе организаций, подведомственных Минсельхозпроду	
		га	%
Брестская	865,7	789,6	91,2
Витебская	804,1	679,5	84,5
Гомельская	953,7	715,8	75,1
Гродненская	739,9	616,8	83,4
Минская	1 225,9	811,5	66,2
Могилевская	767,7	622,2	81,0
Всего по Республике Беларусь	5 357,0	4 235,4	79,1

Оценивая эффективность функционирования СХО различной ведомственной подчиненности, необходимо указать на то, что СХО вне системы Минсельхозпроду в целом имеют лучшую динамику производственных показателей (рис. 11). Так, в организациях вне системы Минсельхозпроду в 2019 г. на 3–8 % была выше урожайность зерновых и овощных культур, а также продуктивность коров, и только урожайность сахарной свеклы была ниже на 1,7 %.

В процессе исследований проведена оценка сравнительной эффективности корпоративного управления в разрезе организационно-правовых форм СХО и регионов Республики Беларусь.

Методика проведения анализа сравнительной эффективности корпоративного управления СХО предполагает использование следующего алгоритма обработки данных:

1. Экспертным путем определяется набор частных показателей, характеризующих эффективность системы корпоративного управления организации. Частные показатели объединяются в группы, каждой из которых ставится в соответствие некоторый агрегированный показатель. В рамках настоящего исследования было предложено все частные



Рис. 11. Соотношение основных производственных показателей СХО республики в 2013–2019 гг., %

показатели разбить на 4 группы: натуральные производственные, стоимостные производственные (затратные), коммерческие и финансовые.

К группе *натуральных производственных* показателей относятся:

- удой в расчете на 1 корову, кг;
- среднесуточный привес крупного рогатого скота (КРС), г;
- урожайность, ц/га;
- сбор зерна на 1 балло-гектар пашни, кг.

В группу *стоимостных производственных* показателей были включены:

- расход кормов на 1 т молока, тыс. руб.;
- расход кормов на 1 ед. прироста КРС, тыс. руб.;
- себестоимость 1 т зерна, тыс. руб.;
- себестоимость 1 т молока, тыс. руб.;
- себестоимость 1 т прироста КРС, тыс. руб.

К группе *коммерческих* показателей были отнесены:

- чистая прибыль на 1 балло-гектар сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.;
- прибыль от реализации на 1 балло-гектар сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.;
- выручка на 1 занятого, млн руб.;
- ЧДС на 1 занятого, млн руб.;
- рентабельность продаж, %.

Группу *финансовых* показателей составили:

- годовой прирост кредиторской задолженности на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.;
- выручка на 1 рубль обязательств, руб.;
- чистые активы на 1 балло-гектар сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.

2. Формируется выборочная совокупность, в частности, из генеральной совокупности устраняются аномальные наблюдения, а также наблюдения, для которых часть данных отсутствует. При устранении аномальных наблюдений предлагается руководствоваться критерием Граббса. Эти процедуры призваны обеспечить соблюдение принципов *целостности* и *однородности* данных.

3. Для наблюдения по каждому из частных показателей вычисляется безразмерная балльная оценка, которая масштабируется в соответствии со шкалой от 0 до 10.

Для положительно направленных показателей используется формула

$$\tilde{x} = \frac{x - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \cdot 10, \quad (11)$$

где \tilde{x} – значение показателя в безразмерной форме;

x – исходное значение показателя;

x_{min} – наименьшее значение данного показателя в выборочной совокупности;

x_{max} – наибольшее значение данного показателя в выборочной совокупности.

Для отрицательно направленных показателей используется формула

$$\tilde{x} = \frac{x_{max} - x}{x_{max} - x_{min}} \cdot 10. \quad (12)$$

4. Экспертным путем определяются весовые коэффициенты для каждого частного показателя. В рамках каждой группы сумма весовых коэффициентов должна быть строго равна 1. Для целей данного исследования всем частным показателям (в рамках одной группы) были присвоены равные весовые коэффициенты.

5. На основании балльных оценок частных показателей определяется балльная оценка по каждой из 4 групп.

6. На основании 4-х групповых оценок с использованием заранее выбранных коэффициентов важности вычисляется интегральная оценка эффективности, также измеряемая по 10-балльной шкале. В нашем случае были выбраны следующие групповые веса: натуральные производственные – 0,3; стоимостные производственные – 0,1; коммерческие – 0,4; финансовые – 0,2.

7. Проводится анализ матрицы парных коэффициентов корреляции балльных оценок эффективности (в первую очередь групповых и интегральной) и показателей, характеризующих качество процесса корпоративного управления сельскохозяйственной организацией.

В качестве таких показателей экспертным путем были выбраны следующие:

- доля специалистов в общей численности персонала организации;
- доля управленцев в общей численности персонала организации;
- доля фонда оплаты труда (ФОТ) специалистов в общей сумме ФОТ организации;
- доля ФОТ управленцев в общей сумме ФОТ организации;
- соотношение числа рабочих, непосредственно занятых в сельскохозяйственном производстве, к числу специалистов;
- соотношение числа рабочих, непосредственно занятых в сельскохозяйственном производстве, к числу управленцев;
- средняя заработная плата рабочего, непосредственно занятого в сельскохозяйственном производстве;
- средняя заработная плата специалиста;
- средняя заработная плата управленца.

8. С помощью теста Стьюдента выявляются статистически значимые взаимосвязи (по степени статистической значимости парных коэффициентов корреляции).

9. Тем взаимосвязям, которые были признаны статистически значимыми, дается интерпретация с экономической точки зрения.

10. На основании упомянутых выше показателей, которые существенно связаны между собой, строятся эконометрические модели, выраженные уравнениями парной либо множественной регрессии.

11. С помощью тестов Фишера – Снедекора и Стьюдента проверяется адекватность построенных моделей, статистическая значимость их коэффициентов, на основании чего делается заключение о правомочности / неправомочности их дальнейшего использования.

12. В случае положительного заключения на основании экономической интерпретации уравнений регрессии разрабатываются рекомендации по повышению эффективности процесса управления сельскохозяйственными организациями.

13. Проводится сравнительный анализ значений указанных выше показателей в разрезе регионов, а также организационно-правовых форм.

В рамках настоящего исследования анализ проводился по данным годовых отчетов по 826 организациям за 2019 г. Матрица парных коэффициентов корреляции представлена в таблице 25.

По результатам корреляционного анализа можно сделать следующие выводы:

- 1) доля управленцев в списочной численности работников организации, доля заработной платы управленческого персонала в общем ФОТ, а также соотношение рабочих и управленцев не оказывают существенного влияния на эффективность хозяйствования;
- 2) наиболее сильная связь у балльных оценок наблюдается со средней зарплатой рабочих, что достаточно логично: чем более успешно они выполняют свои должностные

обязанности, тем больше размер вознаграждения, на которое они могут рассчитывать, и наоборот, высокая зарплата может мотивировать рабочих на производственные достижения. Аналогичный эффект, но выраженный в меньшей степени, наблюдается для средней зарплаты специалистов и управленцев;

3) чем больше рабочих приходится на одного специалиста, тем хуже показатели эффективности хозяйствования. Таким образом, сельхозорганизациям рекомендуется снижать это отношение;

4) чем выше удельный вес специалистов в общей численности персонала и доля их зарплаты в фонде оплаты труда, тем более высокий результат может показать организация;

5) чем больше рабочих приходится на одного управленца, тем хуже показатели организации. Однако это ухудшение не является значительным;

6) влияние показателей специалистов на коммерческую успешность организации несколько выше, чем у управленческого персонала;

7) на стоимостные производственные показатели (расход кормов, себестоимость сельскохозяйственной продукции) достаточно сложно оказать влияние, используя именно инструменты корпоративного управления.

Результаты сравнительного анализа по организационно-правовым формам (ОПФ) для агрегированных показателей финансово-хозяйственной деятельности и показателей корпоративного управления представлены в таблицах 26 и 27 соответственно.

Исходя из приведенного анализа, наиболее успешно по критерию выполнения плана по натуральным показателям производства функционируют СПК. Они обладают максимально высокой эффективностью по всем остальным показателям. Наименее успешными в коммерческом аспекте оказались УП и ОАО.

Таблица 25. Матрица парных коэффициентов корреляции

Показатели	Балльная оценка показателей				Интегральная оценка
	натуральных производственных	стоимостных производственных	коммерческих	финансовых	
Доля:					
специалистов	0,24	0,00	0,22	0,19	0,24
управленцев	0,01	-0,02	0,04	-0,02	0,02
специалистов в ФОТ	0,24	-0,04	0,18	0,20	0,21
управленцев в ФОТ	0,04	-0,01	0,04	0,01	0,04
Соотношение:					
рабочие / специалисты	-0,19	-0,01	-0,16	-0,13	-0,18
рабочие / управленцы	-0,06	-0,01	-0,07	-0,04	-0,07
Средняя заработная плата:					
рабочего	0,80	0,26	0,84	0,65	0,85
специалиста	0,53	0,14	0,51	0,44	0,54
управленца	0,53	0,17	0,54	0,47	0,56

Таблица 26. Сравнительная балльная оценка показателей финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций различных организационно-правовых форм, 2019 г.

Организационно-правовые формы	Натуральные производственные	Стоимостные производственные	Коммерческие	Финансовые	Интегральные
УП	3,4	7,5	3,5	2,6	3,7
ОАО	3,6	7,7	3,8	2,8	3,9
ЗАО	4,6	7,6	4,4	3,1	4,5
СПК	6,5	7,9	5,8	3,9	5,8

Наиболее высокой долей специалистов в штатном расписании и долей их ФОТ в общем ФОТ организации характеризуются СПК, а наибольшей долей управленцев и наиболее высокой их долей в ФОТ – предприятия в форме ЗАО (табл. 27). Также можно отметить, что наименьшая доля специалистов в ФОТ наблюдается у ЗАО, а управленцев – в УП. В ЗАО на одного специалиста приходится 9,4 рабочих, тогда как в СПК этот показатель равен 6. Наиболее высоким коэффициентом управляемости характеризуются ЗАО, а наиболее низкие его значения – в УП и СПК. Средняя заработная плата по всем позициям штатного расписания в среднем выше на СПК, а самые низкие значения наблюдаются на УП.

Результаты сравнительного анализа в разрезе регионов для агрегированных показателей финансово-хозяйственной деятельности и показателей корпоративного управления представлены в таблицах 28 и 29 соответственно.

Таблица 27. Отдельные характеристики функционирования сельскохозяйственных организаций различных организационно-правовых форм, 2019 г.

Организационно-правовые формы	Доля				Соотношение		Среднемесячная заработная плата, руб.		
	специалистов	управленцев	специалистов в ФОТ	управленцев в ФОТ	рабочие / специалисты	рабочие / управленцы	рабочего	специалиста	управленца
УП	12,6	6,5	12,7	9,7	7,3	17,8	590	638	978
ОАО	12,4	6,6	12,4	10,0	7,3	23,6	637	667	1 113
ЗАО	11,3	7,4	10,9	11,3	9,4	33,3	702	753	1 314
СПК	14,2	6,3	14,9	10,5	6,0	15,4	901	1 015	1 669

Таблица 28. Сравнительная балльная оценка показателей финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций в разрезе областей, 2019 г.

Область	Натуральные производственные	Стоимостные производственные	Коммерческие	Финансовые	Интегральные
Брестская	4,9	8,0	4,5	3,1	4,7
Витебская	3,2	7,6	3,1	2,5	3,4
Гомельская	2,8	7,5	3,7	2,6	3,6
Гродненская	4,4	7,4	4,0	2,9	4,3
Минская	3,9	7,6	3,9	2,7	4,0
Могилевская	2,5	7,6	3,3	2,6	3,3

Таблица 29. Отдельные характеристики функционирования сельскохозяйственных организаций различных организационно-правовых форм, 2019 г.

Область	Доля				Соотношение		Среднемесячная заработная плата, руб.		
	специалистов	управленцев	специалистов в ФОТ	управленцев в ФОТ	рабочие / специалисты	рабочие / управленцы	рабочего	специалиста	управленца
Брестская	13,5	6,6	13,6	10,3	6,4	18,7	730	775	1 295
Витебская	11,9	5,8	12,3	9,2	7,7	32,2	545	590	1 048
Гомельская	11,6	6,5	11,1	9,2	8,0	16,5	597	617	898
Гродненская	14,4	5,9	15,1	9,2	6,2	19,7	661	744	1 161
Минская	12,3	7,5	12,3	10,8	7,4	21,5	675	701	1 110
Могилевская	11,1	6,8	10,9	10,6	8,1	18,4	539	558	949

Таблицы свидетельствуют о том, что наиболее успешно по всем критериям функционируют сельскохозяйственные организации Брестской области. Наихудший показатель коммерческой эффективности у Витебской и Могилевской областей, а по натуральным производственным показателям – у Могилевской и Гомельской.

Анализ данных таблицы 29 позволяет сделать следующие выводы:

1. Наиболее высокая доля специалистов наблюдается в Гродненской области (14,4 %) (для сравнения, в Могилевской – 11,1 %).

2. Наиболее высокой долей управленцев характеризуются предприятия Минской области (7,5 %), тогда как в Витебской и Гродненской областях этот показатель в среднем гораздо ниже.

3. Самая низкая доля ФОТ управленцев в общем ФОТ (9,2 %) наблюдается сразу в трех областях – Витебская, Гомельская и Гродненская.

4. В Гомельской и Могилевской областях на одного специалиста приходится 8 и более рабочих; в Гродненской и Брестской – этот показатель не превышает 6,4.

5. В Витебской области на одного управленца приходится более 32 рабочих (для сравнения, в Могилевском регионе аналогичный показатель составляет 18,4).

6. Наиболее низкая оплата труда сельскохозяйственных рабочих на предприятиях Витебской и Могилевской областей, специалистов – в Могилевской, а управленцев – в Гомельской.

7. Наиболее высокая оплата труда по всем позициям штатного расписания – в Брестской области.

На следующем этапе работы по выборочной совокупности были построены различные варианты уравнений регрессии, наиболее качественным из которых оказалось уравнение множественной регрессии, отражающее зависимость интегральной оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия АПК (y_1) от показателей, характеризующих функционирование системы корпоративного управления предприятия.

Уравнение имеет вид:

$$y_1 = 1,288 - 0,0288x_1 - 0,0508x_2 + 0,0044x_3 + 0,00064x_4 + 0,00017x_5, \quad (13)$$

где x_1 – доля специалистов;

x_2 – соотношение рабочие / специалисты;

x_3 – средняя зарплата рабочего;

x_4 – средняя зарплата специалиста;

x_5 – средняя зарплата управленца.

Коэффициент детерминации составляет $R^2 = 0,75$. Тесты Фишера – Снедекора и Стьюдента подтверждают высокое качество построенной модели.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. При увеличении средней зарплаты управленцев на 100 руб. интегральная оценка эффективности хозяйствования возрастет в среднем на 0,017 балла при прочих равных условиях. Аналогичная оценка прироста эффективности для зарплаты рабочих – 0,44 балла, для специалистов – 0,064 балла;

2. При увеличении доли специалистов в персонале на 1 процентный пункт интегральная оценка эффективности хозяйствования уменьшится в среднем на 0,029 балла;

3. При увеличении числа рабочих, приходящихся на 1 специалиста, на 1 человека интегральная оценка эффективности хозяйствования уменьшится в среднем на 0,051 балла.

Для нахождения оптимальных параметров процесса корпоративного управления был построен целый ряд уравнений регрессии, включающих различные комбинации критериев эффективности. Наиболее подходящим оказалось уравнение нелинейной регрессии в форме полинома второй степени:

$$y_2 = -0,00635x^2 + 0,289793x, \quad (14)$$

где y_2 – балльная оценка чистой прибыли в расчете на 1 балло-гектар сельскохозяйственных угодий;

x – доля специалистов и управленцев в персонале предприятия.

Подробный анализ полученной зависимости позволяет сделать вывод, что максимальное значение результативного признака достигается при 22,8 %, то есть оптимальная доля рабочих в персонале предприятия составляет 77,2 %.

Оптимальная доля управленцев определяется следующим уравнением:

$$y_2 = -0,0458u^2 + 0,8082u, \quad (15)$$

где u – доля управленцев в персонале предприятия.

Подробный анализ полученной зависимости позволяет сделать вывод, что максимальное значение результативного признака достигается при 8,8 %, то есть оптимальная доля рабочих в персонале предприятия составляет 8,8 %.

В настоящее время особый интерес для отечественных организаций представляет исследование практики корпоративного управления в крупных компаниях и объединениях Российской Федерации. Это обусловлено схожестью условий хозяйствования, а также близостью правовой, экономической, социальной и иных сфер жизни общества Беларуси и России. В частности, в агропромышленном комплексе Российской Федерации наиболее распространенной формой корпоративных структур является холдинг, и именно он рассматривается белорусскими учеными как наиболее перспективная и эффективная форма хозяйствования. Она действительно зарекомендовала себя на практике как наиболее эффективная, так как, по сути, все крупнейшие компании российского АПК являются холдингами. Подтверждением этому могут послужить результаты исследований, проведенных аналитическим центром «Эксперт», согласно которым фирмы, вошедшие в рейтинг топ-50 крупнейших агрокомпаний России, аккумулируют две третьих выручки АПК. Самым крупным агропредприятием страны по итогам 2018 г. стал холдинг ГК «Содружество», на втором месте – агропромышленный холдинг «Мираторг», на третьем – ГК «Эфко». Топ-20 самых динамичных компаний по итогам того же года также возглавили: агрохолдинг «Степь», АО «Агросила», АО «Астон», ГАП «Ресурс» и холдинг «Авангард-Агро». Если же говорить о наиболее эффективных функционирующих агропромышленных компаниях России, то топ-25 также составили холдинги. На первых пяти позициях разместились: Сибирская аграрная группа, ГК «Агропромкомплектация», ГК «Агро-Белогорье», агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» и агрохолдинг «КОМОС Групп». Кроме того, Сибирская аграрная группа стала наиболее эффективным землепользователем, а ГК «Агро-Белогорье» – лидером по производительности труда [79].

Приведенные данные подтверждают особую значимость холдинговых компаний в обеспечении эффективности функционирования агропромышленного комплекса, что обуславливает повышенный интерес к различным аспектам их деятельности, в том числе и к организации в них корпоративного управления.

Исследование различных трактовок термина «корпоративное управление» показало отсутствие единства мнений по данному вопросу, но при всех различиях в конечном итоге все они сводятся к пониманию под корпоративным управлением организации эффективного руководства компанией. Однако, говоря о данном управлении в холдингах, можно привести определение, сформулированное К. Ю. Юшко, и рассматривающее корпоративное управление как «баланс интересов всех стейкхолдеров компании, заинтересованных в наличии механизма контроля над денежными потоками

компаний» [78, с. 57]. При этом под стейкхолдерами автор понимает «широкий круг лиц, заинтересованных в деятельности компании: потребителей, инвесторов, сотрудников, поставщиков, членов общественных организаций, партнеров и др.» [78, с. 57]. Нельзя сказать, что указанная трактовка является наиболее полной или точной, но в ней отмечен важный момент – наличие механизма контроля над денежными потоками. По сути, рассматривая деятельность российских холдингов, можно заметить важную особенность, отличающую их от других форм корпоративных формирований: всем им присуще совместное осуществление финансовой деятельности, в то время как иная хозяйственная деятельность, как правило, ведется раздельно. А если учесть, что все они представляют собой акционерные компании, то можно выделить три ключевых направления, по которым осуществляется корпоративное управление:

- управление акциями или долями в уставном капитале дочерних компаний;
- управление их финансовыми потоками;
- управление непосредственно хозяйственной деятельностью объединившихся субъектов.

При этом первое направление присуще исключительно холдингам и является их характерным признаком, в то время как второе и третье свойственны и другим организациям, не только корпоративным объединениям, но и автономно функционирующим коммерческим предприятиям. Однако следует отметить, что роль этих двух направлений корпоративного управления может меняться в большую или меньшую сторону в зависимости от типа рассматриваемого холдинга и требует отдельного изучения.

В настоящее время в российском агропромышленном комплексе наибольшее распространение получили вертикальные и диверсифицированные холдинги. В состав вертикальных холдингов входят организации, составляющие единую производственную цепочку и являющиеся звеньями одного технологического цикла. В большинстве своем они представляют собой замкнутый технологический цикл – от производства сырья до сбыта готовой переработанной продукции. Примером такого объединения может послужить агрохолдинг «Дмитровские овощи». Он образован посредством объединения активов ООО «Дмитровские овощи», АО «Агрофирма «Бунятино», ООО «ДмитровАгроРесурс», ООО «СкладКом» и ООО «Салатерия» [57]. Каждая из перечисленных организаций занимается определенным видом деятельности, образуя в совокупности замкнутый цикл производства. Так, АО «Агрофирма «Бунятино» является основным звеном объединения, его производственной площадкой, осуществляющей производство, хранение, доработку и реализацию свежих овощей. Компания ООО «ДмитровАгроРесурс» осуществляет поставку и обслуживание сельскохозяйственной техники, а ООО «СкладКом» – аренду помещений и сельскохозяйственных площадок. ООО «Салатерия» – это перерабатывающее подразделение холдинга, специализирующееся на переработке салатов и свежих овощей, в то время как ООО «Дмитровские овощи» – торговый дом, реализующий произведенную продукцию [57]. Все вместе данные организации образуют крупнейший овощной холдинг полного цикла Московской области. В данном случае именно третье направление организации корпоративного управления (управление хозяйственной деятельностью объединившихся субъектов) приобретает ключевую значимость. Его основной задачей является взаимоувязка интересов всех участников холдинга и обеспечение бесперебойного технологического процесса, что не представляется возможным без четкой координации всех производственных, обслуживающих и сбытовых процессов.

Дифференцированные холдинги объединяют в своем составе предприятия, напрямую не связанные между собой производственными или торговыми отношениями. В качестве примера такого холдинга можно привести ГК «Русагро». В настоящее время

данная компания развивает свой бизнес в сельскохозяйственном, сахарном, масложировом, мясном и молочном направлениях. Ее основные активы расположены в Белгородской, Тамбовской, Свердловской, Воронежской, Самарской, Курской и Орловской областях, а также в Приморском крае, что помимо всего прочего обеспечивает еще и региональную диверсификацию бизнеса [17]. В рамках таких объединений на уровне холдинга ключевой задачей корпоративного управления становится управление финансовыми потоками, так как функция управления хозяйственной деятельностью приобретает актуальность только на уровне его отдельных участников.

Также следует отметить, что корпоративное управление в агропромышленных холдингах России характеризуется особой сложностью и многоступенчатостью, так как они представляют собой мощные структуры, объединяющие в своем составе представителей разных отраслей и сфер экономики, расположенных в различных регионах страны. Одним из таких примеров и является рассмотренный выше холдинг ГК «Русагро». Отдельную категорию составляют объединения, функционирующие в рамках одной отрасли, но имеющие существенную территориальную разобщенность. Так, агрохолдинг АПК «Стойленская нива», специализирующийся на переработке зернового сырья и изготовлении хлебобулочных и кондитерских изделий, объединяет в своем составе 21 предприятие, расположенное в Белгородской, Курской, Воронежской, Смоленской, Саратовской, Нижегородской, Ивановской, Волгоградской, Пензенской и Ярославской областях [1]. Однако особая сложность управления присуща корпоративным структурам, расположение участников которых не ограничено рамками одной страны. В качестве наиболее яркого примера такого формирования можно рассматривать крупнейший агрохолдинг России ГК «Содружество», специализирующийся на производстве растительных масел. Это международная агропромышленная группа с головным офисом в Люксембурге, производственные активы которой расположены в России, Беларуси, Бразилии, Парагвае и Турции [79]. Корпоративное управление в таких компаниях существенно отличается от управления в небольших холдингах и тем более в обычных акционерных обществах. Оно уже не может осуществляться менеджерами компании, а требует централизации управленческих функций в рамках специализированного подразделения – корпоративного центра. На данный момент в российской практике существует два варианта формирования таких центров. Механизмы их создания уже давно были описаны в научной литературе. В частности, по этому поводу следует процитировать А. В. Александрову, уточняющую, что «корпоративный центр холдинга может являться отдельной организационной единицей либо частью основной бизнес-единицы и в этой роли осуществлять управление остальными подконтрольными обществами» [3]. Ею же было отмечено, что еще в 2008 г. (согласно результатам исследований компании KPMG) в 67 % российских корпораций функционировал автономный корпоративный центр и только в 33 % он являлся частью другого подразделения [3]. Аналогичная ситуация наблюдается и в современных агропромышленных холдингах. Крупные корпоративные структуры создают единые центры управления на базе головной организации, контролируя и обеспечивая согласованную деятельность всех входящих в их состав участников.

Важной особенностью корпоративного управления в российских холдингах, а также в других формированиях корпоративного типа является активное использование информационно-коммуникационных технологий и внедрение компьютерно-информационных систем управления на всех уровнях деятельности объединения. Опыт использования данных систем присущ и отечественной практике, однако по сложности, масштабам и уровню развития они гораздо уступают российским аналогам. Это, в свою очередь, обусловлено масштабами деятельности российских корпоративных формирований и сложностью их иерархического построения.

ГЛАВА 13

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АПК НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ШТАТА КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

С точки зрения выстраивания системы корпоративного управления важно определить роль и место корпоративного центра. Корпоративный центр (КЦ) – это подразделение, обладающее полномочиями вмешательства в деятельность предприятий группы (бизнес-единиц) и выступающее от лица всей группы при взаимодействии с акционерами, инвесторами и другими внешними контрагентами [42].

В сельскохозяйственных организациях системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь корпоративные центры находятся, как правило, в самих организациях. Гораздо более сложная ситуация в иных сельхозорганизациях, они претерпели различные варианты реорганизации (продажа, присоединение и др.), в результате чего оказались в системе крупных корпораций (кооперативно-интеграционных структур).

На основе анализа литературных источников [2, 65, 73, 84] можно выделить пять примерных моделей корпоративных центров, которые могут применяться при необходимости налаживания управленческой деятельности внутри больших корпораций. Надо понимать, что данные модели являются теоретическими, описывающими наиболее распространенные подходы к деятельности головного предприятия. Поэтому при реализации проектов создания корпоративного центра на практике необходимы тщательный анализ особенностей исследуемой группы предприятий и адаптация предлагаемых моделей к конкретным условиям ведения бизнеса определенной фирмой.

1-я модель – «Финансовый холдинг». Состоит из самостоятельных бизнес-единиц, которые, как правило, не связаны между собой, работают в различных отраслях и обладают небольшими синергетическими эффектами. Подразделения самостоятельны в выборе и реализации собственной стратегии, а также в осуществлении операционной деятельности. Они только отчитываются перед управляющей компанией об эффективности своей деятельности и расходовании финансов на основе базовых, стандартных отчетностей. Корпоративный центр интересуется только прибылью компаний, входящих в группу. Функции корпоративного центра в данной модели сводятся к оценке эффективности деятельности бизнес-единиц и распределению капитала между ними (принятие решений о вложении и выводе средств), а также подбору руководителей бизнес-единиц [65, 73]. При этом головной офис не пытается координировать деятельность бизнес-единиц или искать синергетические эффекты.

2-я модель – «Стратегический архитектор». Используется обычно тогда, когда бизнес-направления корпорации в целом не зависят друг от друга либо частично взаимодополняют друг друга, однако в достаточной степени взаимосвязаны для того, чтобы использовать сходные навыки, то есть бизнес-единицы имеют совершенно самостоятельные бизнес-системы, но используют общие управленческие навыки. Как правило,

не имеют общих функциональных подразделений, работающих для всех предприятий корпорации. Модель «Стратегический архитектор» обязательно должна подкрепляться сильным брендом головной компании и финансированием подразделений. Вмешательство корпоративного центра в деятельность бизнес-единиц слабое, корпоративный контроль незначительный.

Корпоративный центр, работающий по модели «Стратегического архитектора», выполняет следующие основные функции:

- формирует общее направление, стратегическое видение для всей корпорации, в рамках которой бизнес-единицы вырабатывают собственные стратегии;
- анализирует работу подразделений корпорации, периодически проводя выборочную ревизию их наиболее важных стратегических решений (один раз в год оценивает итоговые показатели подразделений: возврат инвестиций, норму чистой и операционной прибыли);
- принимает решения о назначении основных менеджеров бизнес-единиц и обеспечивает их мотивацию.

3-я модель – «Стратегический контролер». Данная модель подходит корпорациям с несколькими взаимосвязанными бизнес-направлениями, компании которой функционируют в одной либо смежных отраслях и имеют хорошие возможности для получения синергетических эффектов. Для данных корпораций характерно наличие общих для различных подразделений элементов бизнеса (например, система сбыта продукции, отдел маркетинга и пр.). В штате головного офиса компании обязательно присутствуют высококлассные функциональные специалисты, которые контролируют работу соответствующих подразделений бизнес-единиц. Филиалы могут управлять ценами, ассортиментом и затратами в рамках определенных головным предприятием бюджетов и ограничений.

Основные функции головного офиса [2, 84]:

- контролирует и координирует стратегии филиалов;
- стремится максимизировать синергетический эффект и предоставить подразделениям компании общие услуги через централизованные функциональные подразделения в управляющей компании;
- осуществляет финансовый учет и управление финансами подразделений;
- контролирует основные показатели филиала раз в квартал или полгода.

4-я модель – «Оператор». Характерна для компаний с одним основным направлением бизнеса, но имеющих несколько прибыльных подразделений, которые либо работают в разных регионах, либо производят разные товары. Хорошо подходит для филиалов, у которых есть проблемы с менеджментом и квалификацией функциональных специалистов. В этих фирмах генеральный директор и сотрудники головного офиса принимают самое активное участие в разработке стратегии, ее текущей реализации и координации тесно связанных между собой видов деятельности. При данной модели свобода подразделений сокращена до минимума, они в основном работают как производственный участок. Данная модель исключает возможность формирования отдельного баланса обособленного подразделения и централизует всю учетную работу в головной организации.

Функции корпоративного центра:

1. Разработка стратегии и контроль ее реализации.
2. Тщательный контроль текущей деятельности (затрат, производственных показателей).
3. Ведение бухгалтерского, финансового и управленческого учета.
4. Продвижение и реализация продукции, определение ассортимента, разработка ценовой политики.

5-я модель – «Комбинированная». Используется для компаний, имеющих большое количество дочерних фирм, филиалов, работающих в различных отраслях, имеющих

сильно отличающийся уровень менеджмента. Индивидуально для каждой бизнес-единицы корпорации подбирается ее модель взаимодействия с головной компанией.

Более полно функции корпоративного центра в зависимости от предложенных моделей представлены в таблице 30.

Выбор оптимальной модели корпоративного центра является важным этапом формирования эффективно управляемого предприятия, так как от него будет зависеть и организационно-управленческая структура компании, и особенности ведения бухгалтерского, управленческого и финансового учета, и построение взаимодействия между подразделением и головной организацией. На основе изучения различных методических подходов к выбору модели корпоративного центра нами был разработан комплекс параметров, оценивая которые при помощи экспертного метода, можно предварительно определить, какой тип взаимоотношений между управляющей компанией и подразделением необходимо выбрать при формировании корпорации (табл. 31).

Для выбора модели корпоративного центра необходимо произвести оценку следующих факторов, исходя из 12-балльной шкалы:

1) разнообразие бизнес-направлений – характеризует степень диверсификации бизнеса, то есть отражает количество и степень однородности отраслей, которыми занимается планируемая корпорация;

2) потенциал эффекта синергии от взаимодействия бизнес-единиц – данный фактор показывает, насколько значительны будут результаты сотрудничества подразделений в рамках единой корпорации;

3) взаимосвязанность организационных структур – показатель характеризует наличие операционных взаимосвязей между объединяющимися бизнес-единицами;

4) соотношение важности, рисков и временного режима принятия решений – экспертам необходимо оценить величину соотношения важности принимаемых решений в присоединяемой организации и среднего времени, которое у менеджеров имеется для принятия решений;

5) экономическая эффективность бизнес-единиц – данный фактор оказывает существенное влияние на выбор модели корпоративного центра, так как чем более невысокая и нестабильная экономическая ситуация на предприятии, тем больше функций по оперативному управлению необходимо передавать корпоративному центру;

6) состояние и динамика внешней среды отрасли – по данному фактору экспертам необходимо оценить, насколько изменчивы внешние условия, влияющие на функционирование присоединяемой организации. Чем более изменчива внешняя среда, тем более жесткая модель управления из единого центра должна применяться;

7) оценка состояния менеджмента бизнес-единицы – данный фактор также является одним из наиболее влияющих на выбор модели корпоративного центра. Если организация обладает высококвалифицированными и эффективными менеджерами, корпоративный центр может ограничиться функциями финансового холдинга, в противном случае менеджерам головной организации необходимо брать на себя функции оперативного управления подразделением.

Таким образом, исходя из полученной суммы баллов, можно определить наиболее подходящую модель корпоративного центра. Необходимо отметить, что предложенная методика предполагает предварительный выбор, в дальнейшем необходим дополнительный анализ распределения функций между управляющей компанией и бизнес-единицей и формирование на данной основе матриц ответственности, где подробно описываются функции, которые выполняют менеджеры и специалисты головной организации и подразделения. Кроме того, следует отдельно подчеркнуть, что корпоративный центр может выбирать разные модели взаимодействия с различными подразделениями, входящими в общую корпорацию.

Таблица 30. Распределение функций при различных моделях управляющей компании

Критерии	Модель			
	Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Степень интеграции направлений бизнеса	Автономия	Совместно используемые / схожие умения и навыки	Элементы совместно используемой бизнес-системы	Система с единственным бизнес-направлением
Типичный бизнес-портфель	Множество различных, совершенно не связанных между собой направлений	Три или более подразделений, каждое из которых развивает ряд взаимосвязанных, но финансово независимых направлений	Группа компаний из одной или нескольких отраслей	Одно основное направление бизнеса, которое имеет региональные или продуктовые подразделения
Главный разработчик стратегии и центр принятия решений	Бизнес-единица	Подразделение	Управляющая компания вместе со структурами, в рамках которых развиваются соответствующие бизнес-направления	Только управляющая компания
Вмешательство центра в деятельность бизнес-единиц	Купить / продавать акции; нанять / уволить топ-менеджеров	Слабое	Среднее	Сильное
Совместно используемые услуги	Отсутствуют	Управляющая компания развивает совместно используемые услуги, если только они являются уникальными или совершенно необходимыми	Управляющая компания развивает услуги во всех случаях, когда есть возможность реализовать эффект синергии и получить экономии	Управляющая компания развивает услуги во всех возможных направлениях
Руководство функциональными отделами в бизнес-единице	Управляющая компания требует базовых стандартных отчетностей	Управляющая компания устанавливает основные принципы финансовой и кадровой политики и бизнес-процессов	Управляющая компания определяет политику функциональных отделов бизнес-единиц	Разрабатывает все детали политики функциональных отделов
Программы повышения эффективности	Управляющая компания делегирует самим бизнес-единицам	Делегирует подразделениям	Управляющая компания предлагает программы повышения эффективности	Управляющая компания вводит программы в действие и управляет их внедрением

Критерии	Модель			Оператор
	Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	
Функции в разработке стратегии	Принимает ключевые решения о вложениях и выводе средств	Разрабатывает стратегическое видение будущего корпорации и определяет направление, в рамках которого действуют бизнес-единицы; анализирует стратегию бизнес-единиц и распределяет ресурсы между ними; предлагает вложение или вывод средств	Контролирует (техническую, операционную) обособленность стратегий бизнес-единиц и распределяет ресурсы между ними	Возглавляет разработку и реализацию стратегии в бизнес-единицах
Инвестиционные функции	Устанавливает бюджетные лимиты и целевые показатели денежных потоков	Проверяет бизнес-логику утверждаемых стратегических инвестиций	Проверяет коммерческую и функциональную логику ключевых инвестиций	Предлагает инвестиционную программу и управляет ее выполнением
Ведение учета	Вся учетная работа ведется самостоятельно бизнес-единицами, в управляющую компанию представляется только стандартная отчетность	Управляющая компания определяет общие принципы ведения бухгалтерского, финансового, управленческого учета для подразделений, все подразделения ведут все виды учета самостоятельно	Подразделения имеют свои отдельные бухгалтерские балансы. Бухгалтерский учет ведется в бизнес-единицах, а финансовый и управленческий учет в управляющей компании	Вся учетная работа централизуется в управляющей компании
Управление персоналом	Управляющая компания нанимает, увольняет топ-менеджера	Управляющая компания следит за основными менеджерами для принятия решений о ключевых назначениях, создает климат, обеспечивающий мотивацию	Управляющая компания определяет и координирует важнейшие направления кадровой политики	Управляющая компания занимается всеми деталями найма, подготовки, аттестации и вознаграждения

Таблица 31. Оценочные параметры для выбора модели корпоративного центра

Факторы, определяющие модель корпоративного центра	Диапазон оценки в баллах			
	1	2–11		12
Разнообразие бизнес-направлений	Широкий спектр бизнес-направлений	...		Единственное направление бизнеса
Потенциал синергетических эффектов от взаимодействия бизнес-единиц	Ограниченный	...		Значительный
Взаимосвязанность организационных структур	Самостоятельные бизнес-единицы	...		Взаимосвязанные оргструктуры бизнес-единиц, часто дополняющие друг друга бизнесы
Соотношение важности, рисков и временного режима принятия решений	Незначительная степень	...		Значительная степень
Экономическая эффективность бизнес-единиц	Высокая, стабильная	...		Невысокая, нестабильная
Состояние и динамика внешней среды отрасли	Устойчивая	...		Быстро изменяющаяся
Оценка состояния менеджмента бизнес-единицы	Высокая	...		Низкая
Итоговая оценка для выбора модели	До 21	22–42	43–63	Свыше 63
Тип корпоративного центра	Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор

Любая реструктуризация предприятия, в том числе и присоединение к другому предприятию или холдинговой структуре, требует соответствующей перестройки и адаптации прежде всего структуры управления, которая среди всех факторов повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия занимает одно из первых мест. На наш взгляд, построение эффективной системы управления, особенно при формировании корпоративного центра (выделенного или на базе одного из объединяющихся предприятий), требует обязательного применения проектного подхода, то есть необходимо выделение отдельного проекта, формирование команды, которая производит преобразования, назначение ответственных, определение сроков и этапов реализации. При этом следует учитывать, что формирование новой структуры управления является сложной задачей, требующей значительных временных ресурсов. Соответственно, при формировании команды проекта необходимо руководствоваться следующими важными правилами:

- учитывать фактическую занятость привлекаемых специалистов объединяемых предприятий и высвободить их рабочее время для реализации проекта за счет временного перераспределения функций, которые они выполняют в организации, между другими сотрудниками или привлечения временных дополнительных работников;

- привлекать сторонних экспертов для более объективной оценки возможностей реализации проекта и использования внешних компетенций;
- обеспечить реальную мотивацию участников в реализации проекта (дополнительные денежные вознаграждения, продвижение по службе, социальные бонусы и пр.);
- обеспечить подбор высококлассных специалистов и менеджеров для дальнейшего функционирования корпоративного центра, так как в головной организации, согласно условию, должны работать самые компетентные специалисты. Для этого необходим строгий отбор работников, особенно топ-менеджеров управляющей компании, с предъявлением к ним повышенных требований: соответствующее профильное высшее образование, профильные курсы повышения квалификации, наличие в резюме успешно реализованных проектов в соответствующих сферах, опыт работы в управлении.

Кроме того, важно определить оптимальный срок, который позволит, с одной стороны, успеть реализовать проект полностью, а с другой – оперативно сформировать структуру управления, необходимую для эффективного функционирования создаваемой корпорации. Обычно средним сроком реализации подобных проектов считается один год.

Во время реализации проекта по оптимизации структуры управления проектная команда проводит обязательную разъяснительную работу о преимуществах изменений среди работников всех предприятий, также необходимы прозрачность и понятность политики преобразований. Это поможет предотвратить неприятие изменений и протестное поведение сотрудников из-за недостаточности информации.

Крайне важным при объединении управленческих структур организаций является проведение параллельной работы по формированию общей корпоративной культуры корпорации, которая была бы объединяющим ядром для всех входящих в ее состав предприятий, что способствует достижению синергетического эффекта.

При формировании новой структуры управления необходимо предусмотреть инструмент, позволяющий постоянно совершенствовать систему управления в соответствии с меняющимися внешними, внутренними условиями и стратегией корпорации. Для этого в управляющей компании необходимо создать отдел по оптимизации бизнес-процессов, который будет проводить мониторинг управленческих процессов, отбирать наиболее приоритетные процессы и производить их совершенствование.

Для эффективного управления таким большим и сложным объектом необходимо формирование единой интегрированной корпоративной информационной системы, которая позволяла бы оперативно видеть ключевую информацию, формировать стратегические цели для всего объединения, разбивать их на цели для предприятий и отслеживать их исполнение в режиме онлайн, а также проводить своевременную корректировку показателей и необходимые для этого мероприятия. Для этого можно использовать современные ERP (управление ресурсами предприятия) и BPM (управление бизнес-процессами предприятия) системы.

Корпоративная информационная система (КИС) – это автоматизированная система, объединяющая программные комплексы, которые управляют информационными потоками всех бизнес-процессов организации, в том числе и бизнес-процессов принятия управленческих решений. Внедрение КИС производят на основе анализа бизнес-процессов, автоматизации части из них, а также использования в производстве интернета вещей (IoT-технологий).

Если на начальном этапе развития предприятия возможна ситуация, когда сотрудники используют стандартные офисные приложения, то со временем расширение производств, увеличение количества подразделений, превращение предприятия в большую корпорацию, сложную управленческую систему и, соответственно, рост объемов информации ставят перед руководством задачу создания современной системы управления,

позволяющей производить оперативную обработку и подготовку информации для своевременного принятия стратегических решений.

Крупным агропромышленным предприятиям Республики Беларусь на современном этапе необходимо формирование такой информационной системы, которая позволит интегрировать программные комплексы, предназначенные для автоматизации экономических, бухгалтерских, финансовых процессов со специализированными компьютерными программами, обеспечивающими автоматизацию управления производством на животноводческих фермах, а также в растениеводстве (системы точного земледелия, мониторинга климата, техники и пр.).

Комплексные корпоративные информационные системы, такие как ERP, пока мало внедрены в практику управления предприятиями АПК в стране. Наиболее распространенными ERP в странах бывшего СНГ являются программные комплексы, разработанные компаниями 1С, Галактика, SAP SE.

Отечественные производители представлены программами, разрабатываемыми ГИВЦ Минсельхозпрода [58]:

- ТПК «НИВА-СХП: Управление сельскохозяйственным предприятием» – комплекс, предназначенный для автоматизации бухгалтерского и производственного (оперативного) учета и отчетности сельскохозяйственной организации;
- ТПК «НИВА-КХП» – автоматизированная система управления предприятием хлебопродуктов (комбинаты хлебопродуктов, комбикормовые заводы);
- ТПК «НИВА-КХП: РЕЦЕПТ» – комплекс автоматизации расчета оптимальных сбалансированных рецептов комбикормов;
- ТПК «НИВА-КХП: ЗАГОТОВКА» – комплекс для автоматизации закупки зернового и незернового сырья комбинатами хлебопродуктов, комбикормовыми заводами;
- информационная система (ИС) «Племдело – КРС» предназначена для зоотехнического и племенного учета крупного рогатого скота.

Среди них комплексной корпоративной информационной системой является только ТПК «НИВА-КХП», которая обеспечивает автоматизацию всех производственно-экономических функций предприятия, но предназначена только для предприятий хлебопродуктов. Остальные программные продукты автоматизируют лишь отдельные бизнес-процессы.

Для осуществления управления растениеводством на основе точного земледелия необходимо применять информационные системы управления агропроизводством. На рынке республики в настоящее время представлены две основные системы: Cropio и Trimble Ag Farmer. Кроме того, крупные производители техники (такие как Claas или John Deere) также поставляют свое программное обеспечение, если техника оснащена системами параллельного вождения и GPS-навигации. Cropio и Trimble Ag Farmer являются интегрированными информационными системами (могут объединяться в один комплекс с другими программами и обмениваться с ними данными). Сочетание этих программ с ERP, например «1С:ERP Агропромышленный комплекс 2», позволяет автоматизировать значительную часть бизнес-процессов сельскохозяйственного предприятия.

Одна из важных и сложных задач управления корпоративными структурами – обоснование штатной численности КЦ. В теории и на практике существуют несколько методик для данного обоснования, каждая из которых не дает стопроцентного результата, но применение сразу нескольких подходов позволяет максимально точно приблизиться к правильному результату.

Наиболее распространенным подходом является сравнительный (бенчмаркинг), когда формирование штата КЦ происходит по аналогии с действующим успешным корпоративным центром. При его формировании в виде автономной управляющей компании

холдинга может применяться метод аналогии – по наибольшему количеству сотрудников в централизуемых отделах на каждом из дочерних предприятий.

В дополнение к существующим нами разработан **расчетный** метод обоснования штатной численности основных подразделений КЦ. Он предполагает выполнение следующих этапов.

1. Распределение каждой из централизуемых функций на три группы:
– выполнялись на предприятиях, но будут переданы в управляющую компанию;
– выполнялись и остаются на предприятиях;
– дополнительные функции управляющей компании, возникающие в результате создания холдинга.

2. Составление матрицы ответственности в соответствии с предполагаемым распределением функций между КЦ и подчиненными организациями (табл. 32).

3. Определение норм времени, затрачиваемого каждым из работников на выполнение своей функции (утверждение, согласование, исполнение, консультирование и т. д.), на основе хронометража, ретроспективного анализа затрат рабочего времени и экспертным путем (табл. 33).

4. Расчет штатной численности КЦ исходя из объема передаваемых ему функций и необходимого времени на их выполнение.

Помимо расчетного метода обоснования штатной численности основных подразделений КЦ, нами также разработана экономико-математическая модель оценки экономического эффекта от реструктуризации организации с передачей части функций КЦ. Остановимся более подробно на элементах, которые включает в себя экономико-математическая модель выбора оптимального варианта осуществления реструктуризации [8].

Экзогенные параметры:

n_i – число сотрудников, занятых выполнением i -й функции до реструктуризации, чел., где $i=1, I$ – номер функции организации;

m_i – минимальное число сотрудников, занятых выполнением i -й функции, которых нужно сохранить в подразделении после реструктуризации, чел.;

z_i – средняя заработная плата (с отчислениями) сотрудников, занятых выполнением i -й функции до реструктуризации, руб/чел.;

\hat{z}_i – средняя заработная плата (с отчислениями) новых сотрудников управляющей компании, занятых выполнением i -й функции после реструктуризации, руб/чел.;

w_i – коэффициент важности i -й функции, то есть доля общего дохода, обусловленная работой подразделений организации, занятых выполнением данной функции (может быть получен на основании анализа экспертных оценок, причем $\sum_{i=1}^I w_i = 1$);

u_i – обратный коэффициент управляемости, то есть нормативное количество управленцев, которое должно приходиться на одного сотрудника, занятого выполнением i -й функции;

q_i – повышающий коэффициент, который показывает, во сколько раз заработная плата управленца (по i -й функции) превышает среднюю заработную плату рядового сотрудника, занятого выполнением соответствующей функции [10];

k_i – коэффициент роста дохода, обусловленного более высоким уровнем квалификации новых сотрудников, привлекаемых к выполнению i -й функции (экспертная оценка);

L_i – предельно допустимый процент сокращения сотрудников, занятых выполнением i -й функции в результате реструктуризации, %;

D – общий годовой доход организации до реструктуризации, обусловленный работой анализируемых подразделений, руб.

Таблица 32. Фрагмент матрицы ответственности процессов верхнего уровня
(модель КЦ – «Стратегический контроллер»)

Процессы, операции функции, операции	Управляющая компания						Предприятия холдинга									
	Генеральный директор	Зам. генерального директора по маркетингу	Отдел маркетинга	Зам. генерального директора по продажам	Отдел управления продажами	Директор предприятия	Начальник отдела маркетинга	Отдел маркетинга	Руководитель продаж на предприятии	Отдел продаж	Отдел фирменной торговли					
1. Маркетинг.	Р	О	И					У								
1.1. Стратегический маркетинг		С	К					Р			С			У	У	
1.2. Операционный маркетинг	Р	О	И					У			Д			Д	Д	
1.3. Координация маркетинговой политики между предприятиями корпорации	Р							У								
2. Сбыт.	Р							У								
2.1. Определение планов продаж на внешнем и внутреннем рынке					И								С			
2.2. Договорная работа с потребителями					К			Р					О			
2.3. Контроль за выполнением планов продаж	Р				И			У					У			

Примечание. Р – решение окончательное (утверждение), О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С – согласование, У – уведомление, ознаменование, К – консультирование, Д – предоставление данных, информации.

Таблица 33. Пример распределения времени на выполнение основных функций управления

Содержание работ (ответственность) при выполнении функций управления	Средний объем затрачиваемого времени на выполнение 1 задания	
	чел.-ч	%
Решение окончательное (утверждение)	0,5	1
Ответственный исполнитель	4	8
Исполнитель	40	80
Согласование	0,3	1
Уведомление, ознакомление	0,3	1
Консультирование	2	4
Предоставление данных, информации	3	6
Итого	50,1	100

Отметим, что коэффициент управляемости определяется либо на основе действующих отраслевых норм (при их наличии) либо экспертным путем. Этот показатель зависит от ряда факторов: уровня стандартизации задач, квалификации сотрудников, расположения объектов управления, типа организационной структуры и др. Как показывает опыт, значение обратного коэффициента управляемости обычно варьирует в пределах от $1/17$ до $1/5$ [14].

Управляемые переменные:

x_i – число новых сотрудников, занятых выполнением i -й функции в управляющей компании, чел.;

y_i – число сотрудников, занятых выполнением i -й функции, оставшихся работать в отделе после реструктуризации, чел.

Эндогенные переменные:

d_i – удельный доход в расчете на одного сотрудника, занятого выполнением i -й функции до реструктуризации:

$$d_i = \frac{w_i \times D}{n_i}; \quad (16)$$

Π_1 – условная прибыль организации до реструктуризации, руб.:

$$\Pi_1 = \sum_{i=1}^I n_i (d_i - z_i); \quad (17)$$

Π_2 – условная прибыль организации после реструктуризации, руб.:

$$\Pi_2 = \sum_{i=1}^I y_i \times (d_i - z_i) + \sum_{i=1}^I x_i \times (k_i \times d_i - \hat{z}_i) - \sum_{i=1}^I ([u_i x_i] + 1) \times \hat{z}_i \times q_i. \quad (18)$$

Здесь знак $[]$ означает целую часть числа – наибольшее целое число, не превосходящее данное.

Целевая функция:

Совокупный экономический эффект от проведения реструктуризации предлагается оценивать по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \Delta\Pi = \Pi_2 - \Pi_1 \rightarrow \max, \quad (19)$$

где \mathcal{E} – величина экономического эффекта, руб.;

$\Delta\Pi$ – изменение условной прибыли, руб.

Ограничения:

а) по общему числу сотрудников:

$$x_i + y_i \leq n_i; \quad (20)$$

б) по числу сокращаемых сотрудников:

$$\frac{n_i - x_i - y_i}{n_i} \times 100 \leq L_i; \quad (21)$$

в) по минимальному числу сохранных в отделе сотрудников:

$$y_i \geq m_i; \quad (22)$$

г) по экономическому смыслу:

$$x_i, y_i \geq 0, \quad x_i, y_i - \text{целые [29]}. \quad (23)$$

Мероприятия, осуществляемые в рамках реструктуризации, неизбежно затрагивают социальные аспекты деятельности организации. В частности, может возникнуть необходимость принятия решения о сокращении отдельных штатных единиц. Чтобы обеспечить сохранение стабильности и преемственность опыта, нельзя уволить слишком большую часть персонала. Именно этим обусловлено введение ограничения, связанного с предельно допустимым уровнем сокращения штата.

Если $\Delta > 0$, то реструктуризация считается экономически целесообразной. При сравнении нескольких допустимых вариантов реструктуризации оптимальным признается тот, которому соответствует большее значение величины Δ [26].

С математической точки зрения представленная выше модель относится к классу задач целочисленного линейного программирования, которые могут быть решены с помощью метода ветвей и границ или метода Гомори. Для получения численного решения данной задачи можно использовать специализированные программы-солверы [59].

Рассмотрим возможности практического применения представленной выше модели на конкретном примере с условными данными (табл. 34). Предположим, что для корректной работы анализируемой организации должны быть реализованы следующие укрупненные функции: маркетинг, бухгалтерский учет и экономическое планирование. Реализацией указанных функций призваны заниматься три подразделения. Они же будут сохранены и в новой организационной структуре, однако помимо них будет создана управляющая компания, в состав которой войдут сотрудники, которые также будут отвечать за реализацию трех вышеупомянутых функций [45].

Допустим, общий месячный доход, обусловленный выполнением трех рассматриваемых функций, до реструктуризации составлял в среднем 100 000 руб. При этом, согласно экспертным оценкам, 40 % этой суммы приходилось на специалистов в области маркетинга, 25 % – на бухгалтеров и 35 % – на экономистов. По этим данным можно определить доход каждого подразделения (см. строку 2 табл. 34). Управляемые переменные (строки 6 и 7) изначально не заданы и определяются по итогам оптимизации так, чтобы в каждом подразделении предприятия осталось не менее заранее заданного минимального числа сотрудников и чтобы общее число сокращенных сотрудников не превысило 30 % [32].

Одним из допущений модели является тот факт, что новые сотрудники, входящие в состав управляющей компании, обладают более высоким уровнем квалификации, либо более весомым опытом работы в данной сфере, либо более производительны, либо обладают более подходящими для своих должностей личными качествами по сравнению с сотрудниками, занятыми на выполнении этих функций до реструктуризации, и за счет этого превосходства новые сотрудники способны обеспечить более высокий уровень

Таблица 34. Расчет оптимального варианта реструктуризации на условных данных

Показатели	Маркетинг	Бухгалтерия	Планово-экономический отдел
1. Число сотрудников до реструктуризации	15	10	10
2. Доход от деятельности подразделений организации до реструктуризации, руб.	40 000	25 000	35 000
3. Удельный доход (на 1 сотрудника), руб.	2 667	2 500	3 500
4. Коэффициент важности функции	0,4	0,25	0,35
5. Средняя зарплата сотрудников до реструктуризации, руб.	850	800	700
6. Число сотрудников, оставшихся в отделе	2	2	3
7. Число новых сотрудников	9	5	14
8. Средняя зарплата новых сотрудников, руб.	900	870	790
9. Коэффициент управляемости	0,167	0,143	0,2
10. Число управленцев	2	1	3
11. Средняя зарплата управленцев, руб.	1 300	1 600	1 200
12. Коэффициент роста дохода	1,06	1,08	1,15
13. Коэффициент сокращения персонала, %	Не более 30		
14. Минимальное число сотрудников, сохраненных в отделе	1	2	1
15. Условная прибыль до реструктуризации, руб.	27 250	17 000	28 000
16. Условная прибыль после реструктуризации, руб.	18 373	10 950	50 090
17. Эффект от реструктуризации, руб.	-8 877	-6 050	22 090
Итого эффект от реструктуризации, руб.	7 163		

дохода для организации. С математической точки зрения этот факт реализуется путем введения в модель коэффициента роста дохода [44].

Кроме того, выделение управляющей компании делает более сложным процесс управления подразделениями организации и отдельными специалистами, что выражается в необходимости дополнительного найма управленцев, количество которых определяется на основе использования рекомендуемых в современных источниках норм управляемости, которые представлены соответствующими коэффициентами (строка 9). Расходы на оплату труда управленцев и более высокие заработные платы новых сотрудников также должны быть учтены в ходе расчетов [52].

Компьютерная реализация представленной выше экономико-математической модели с помощью инструмента «Поиск решения» в среде Ms Excel дала следующие результаты:

- из 15 сотрудников отдела маркетинга нужно оставить 11, в том числе на самом предприятии – 2, в управляющей компании – 9, назначив при этом 2 управленца. Прибыль предприятия, по предварительным оценкам, сократится на 8,9 тыс. руб.;

- из 10 сотрудников бухгалтерии нужно оставить 7, в том числе на самом предприятии – 2, в управляющей компании – 5, назначив при этом 1 управленца. Прибыль предприятия, по предварительным оценкам, сократится на 6,1 тыс. руб.;

- состав планово-экономического отдела нужно расширить с 10 до 17 сотрудников, в том числе на самом предприятии оставить 3 человека, в управляющую компанию определить 14 человек, назначив при этом 3 управленцев. Прибыль предприятия, по предварительным оценкам, увеличится на 22,1 тыс. руб. [31];

- в конечном итоге прибыль предприятия, согласно прогнозам, возрастет на 7 163 руб. в месяц. Это значение следует сопоставить с приведенными месячными затратами на реструктуризацию (если таковые имеются). Затраты на реструктуризацию могут включать единовременные вложения в разработку плана реструктуризации соответствующими привлеченными специалистами, вложения в строительство зданий (если это

предусмотрено), закупку недостающего офисного оборудования, проведение внеочередного ремонта и т. п. [28].

Следует отметить, что предложенная экономико-математическая модель может быть также применена для оценки целесообразности вынесения ряда функций управления на аутсорсинг. Подобные задачи в настоящее время являются достаточно актуальными и представляют практический интерес. Ведь аутсорсинг может быть как более дорогим по сравнению с трудом наличного состава персонала, так и более дешевым, однако при этом следует учитывать различия в эффективности реализации функций управления. В некоторых случаях может оказаться экономически выгодным переплатить за качество бухгалтерского учета или экономического планирования, если это позволит избежать возможных потерь в будущем.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение развития кооперативно-интеграционных процессов в АПК позволило установить, что концептуальная кластеризация представляет собой одну из наиболее сложных, комплексных и одновременно потенциально эффективных форм агропромышленной кооперации. В основу транспозиционного кластерообразующего взаимодействия агропромышленных организаций положен принцип концентрации экономических ресурсов, обмен информацией о потребностях и технологиях между организациями смежных отраслей. Ключевым моментом концептуальной кластеризации выступает сам рыночный механизм взаимовыгодного взаимодействия между организациями, что объясняется снижением ряда транзакционных издержек и возникновением положительных обратных связей, обеспечивающих интенсивное развитие участников в рамках интеграционной структуры кластерного типа.

На базе проведенных исследований предложено сформировать свеклосахарный кластер, в составе которого будут представлены: кондитерская и сахарная промышленность; свекловодство как основной поставщик сырья; инфраструктурная отрасль по производственно-техническому обслуживанию, материально-техническому и научно-техническому обеспечению. При этом организация свеклосахарного кластера предполагает разработку экономического механизма, учитывающего интересы взаимосвязанных отраслей, и стимулирование их взаимовыгодного функционирования, что в конечном итоге позволит повысить конкурентоспособность свеклосахарного и кондитерского производства, а также придать новый импульс развитию пищевой промышленности в целом. Кроме того, формирование сахаропродуктового кластера будет способствовать экономическому стимулированию сахарной и кондитерской промышленности.

Было выявлено, что между субъектами хозяйствования в кластере существует сложная система взаимодействия, которая обеспечивает синергетический эффект и играет ключевую роль в формировании и удержании конкурентного преимущества. Данные взаимодействия формируют сбалансированные прямые и обратные потоки продукции, работ и услуг, а также соответствующие им ценовые и финансовые пропорции, создающие необходимый паритет экономических отношений.

Следовательно, кластеры на современном этапе развития являются наиболее перспективными формами организации различных субъектов хозяйствования, позволяющими интегрироваться в международные экономические процессы и достигать планируемых целевых результатов. При этом в кластеры целесообразно объединяться именно тем структурам, которые видят эффективность в кооперации и ставят своей целью получение добавленной стоимости посредством активного участия в создании конечного конкурентоспособного продукта. Кластерный подход позволяет сформировать такой механизм взаимоотношений (прямых и обратных экономических связей), который дает возможность получать эквивалентную затратам прибыль не только тем субъектам, которые реализуют конечный продукт, но и всем участникам объединения. В этом состоит одно из преимуществ кластерной организации, так как здесь учитываются интересы всех ее участников.

Исследование трудов отечественных и зарубежных авторов по проблеме формирования и эффективного использования трудового потенциала в аграрной сфере позволило выявить многоаспектность изучаемой категории, что придает дискуссионный характер определению ее сущности. Так, систематизация существующих теоретических подходов к пониманию содержания трудового потенциала, определение его места в ряде других категорий экономики труда обусловили переосмысление роли и значения трудового потенциала в условиях технико-технологической модернизации аграрного сектора, развития направлений международной интеграции в социально-трудовой сфере,

цифровизации экономики и интенсивного внедрения информационных и коммуникационных технологий в производство и управление.

Установлено, что эволюция теоретических основ категории «трудовой потенциал» затрагивает преимущественно его качественную составляющую, поскольку в настоящее время сформировались все предпосылки для ее совершенствования: усиливаются требования к профессионально-квалификационным характеристикам и личностным качествам работников, происходят изменения в системе образования, совершенствуется техника и технологии, задействованные в сельскохозяйственном производстве, выявляются либо актуализируются факторы, оказывающие разновекторное влияние на воспроизводство трудового потенциала. Все это требует формирования нового содержания исследуемой категории, конкретизации ее качественных характеристик с учетом текущих потребностей отрасли и долгосрочных перспектив ее развития.

Анализ практики формирования и развития трудового потенциала в сельском хозяйстве зарубежных стран свидетельствует о существенной роли государства, частных инвесторов, бизнес-структур в подготовке аграрных кадров в контексте становления циркулярной экономики, формирования «зеленых» рабочих мест. Сельскохозяйственные предприятия переходят на новые принципы, методы и технологии, которые закладываются в основу не только производственных процессов в растениеводстве и животноводстве, но и в управлении ими. Это вызывает необходимость формирования трудового потенциала в сельском хозяйстве на высоком уровне на основе внесения изменений в систему образования в соответствии с потребностями работодателей, инвестирования средств в подготовку специалистов для отрасли.

Формирование нового качества трудового потенциала требует модернизации социально-трудовых отношений, особенно в направлении мотивации труда. Это актуализирует вопрос о развитии взаимодействия между работниками и работодателями на принципах социального партнерства как основы сбалансированных и гармоничных социальных, трудовых и экономических отношений, обеспечивающих высокий уровень развития производительных сил и производственных отношений.

Установлено, что качество трудового потенциала в сельском хозяйстве зарубежных стран дает возможность, с одной стороны, сравнить тенденции развития трудового потенциала в сельском хозяйстве Республики Беларусь с наиболее развитыми странами, с другой – обосновать предложения по совершенствованию механизмов формирования трудового потенциала в отечественном аграрном секторе экономики.

В Республике Беларусь более четверти века тому назад была создана система государственного управления развитием социальной инфраструктуры села. Она включает республиканские, областные и районные органы государственного управления. В основу их деятельности положен программно-целевой метод управления, который включает разработку, принятие и реализацию государственных социальных и экономических программ развития страны и отдельных отраслей экономики, в том числе социальной инфраструктуры сельских территорий.

Выявлено, что социальная инфраструктура сельских территорий включена в единый хозяйственный комплекс, который создает благоприятные условия для проживания, человеческой деятельности и воспроизводства населения. Ее развитие – сложный процесс, зависящий от многих факторов: географического положения территории, исторического культурного наследия, естественного и искусственного плодородия почв, состояния производительных сил и производственных отношений хозяйствующих субъектов и т. д. Поскольку имеющихся ресурсов недостаточно для устойчивого развития села, то этот вектор признан важнейшей частью государственной политики, что выражается в социальной направленности расходов государственного бюджета.

Изучение научных подходов и методов к формированию системы государственного управления развитием социальной инфраструктуры села свидетельствует о назревшей необходимости разработки новой парадигмы развития сельских территорий. В ней следовало бы обобщить опыт строительства агрогородков, развития крупного сельскохозяйственного производства, его технико-технологической модернизации, гармонизации структуры занятости на селе и в городе и другие прогрессивные изменения жизни сельского населения.

Исследование закономерностей развития форм занятости трудовых ресурсов в АПК позволило установить, что формы занятости трудовых ресурсов в агропромышленном секторе могут быть классифицированы по ряду выбранных критериев. Это определяет содержание процессов организации и мотивации труда работников, контроля за их трудовой деятельностью и полученными результатами, эффективность управления в целом. Формы занятости тесно увязаны с системой мотивации и стимулирования труда аграрных работников, что выражается не только в механизмах формирования тарифной части заработной платы (вознаграждения за труд), но и распределительных процессах (премиального фонда и полученной прибыли), социальной политики предприятия.

Зарубежный опыт управления занятостью в сельском хозяйстве США свидетельствует о распространении такой формы занятости, как фермерское хозяйство, которое признано не только производителем аграрной продукции и субъектом агробизнеса, но и важным элементом сельского социума. Семейные фермы выступают участниками ряда программ поддержки, отдельные из них ориентированы на поддержку использования фермы в качестве места жительства.

Установлено, что механизм мотивации и стимулирования труда работников в аграрной сфере, например, во Франции формируется на основе норм трудового законодательства, отраслевых коллективных соглашений, условий индивидуальных трудовых контрактов. Существенным элементом данного механизма является оплата труда в денежном и натуральном выражении, уровень которой определяется в соответствии со степенью профессиональной подготовки работника, продолжительностью его режима труда и отдыха, трудового стажа, трудовых отношений с работодателем.

Проведенные исследования свидетельствуют, что в силу ряда факторов и объективных предпосылок в сельском хозяйстве остается востребованной самостоятельная занятость граждан в индивидуальных хозяйствах. Ее устойчивость обусловлена неразвитостью рынка труда в сельской местности, отсутствием широких возможностей трудоустроиться на высокооплачиваемые места. В таких условиях уровень доходов сельских жителей остается невысоким, поэтому ведение личного подсобного хозяйства дает возможность получать дополнительный доход и обеспечивать домохозяйства продуктами собственного производства.

Отсюда, специфика сельскохозяйственного производства актуализирует необходимость использования сезонной занятости. В отличие от самостоятельной занятости в личных подсобных хозяйствах, труд сезонных работников носит наемный характер. Установлено, что в настоящее время условия труда сезонных работников приведены в соответствие с нормами Трудового и Гражданского кодексов Республики Беларусь, другими нормативно-правовыми актами, строятся с работодателем на договорной основе.

Становление цифрового сельского хозяйства содействует развитию гибких форм занятости работников. Оно выражается через внедрение в практику сельскохозяйственных организаций дистанционной занятости, гибкого режима рабочего времени.

Выявлено, что развитие сельского хозяйства Беларуси характеризуется рядом общих тенденций. Во-первых, отмечается сокращение численности занятых в отрасли и, соответственно, истощение трудового потенциала села. Уменьшение доли сельского

населения в трудоспособном и младше трудоспособного возраста обуславливает углубление негативных демографических тенденций на селе, обострение кадровой ситуации в сельскохозяйственных организациях. Во-вторых, увеличивается разрыв между качественным составом работников сельского хозяйства и актуальными потребностями аграрной экономики, что выступает серьезным барьером в достижении задач, поставленных в государственных программах и стратегиях развития белорусского государства. В-третьих, из-за проблемы формирования источников выплаты заработной платы в сельскохозяйственных организациях наблюдается ее невысокий уровень и медленный рост производительности аграрного труда. И, наконец, в-четвертых, регионы республики развиваются неравномерно. Это обуславливает различный уровень производственных и экономических отношений в сельскохозяйственных организациях. В то же время ряд предприятий демонстрирует положительную динамику результатов хозяйственной деятельности в силу проведенной реконструкции и модернизации рабочих мест. Такие предприятия не имеют кадровых проблем, производительность труда и его оплата находятся на высоком уровне.

Витебская область по результатам анализа отнесена к регионам с нарастающими кризисными тенденциями в сельском хозяйстве. Неблагоприятная демографическая ситуация на селе ухудшает базу для формирования высокоразвитого трудового потенциала, отсутствие реальных инвестиций в сельскохозяйственное производство обуславливает износ основных средств, что приводит к низкопроизводительным результатам труда, росту производственной нагрузки, увеличению продолжительности рабочего дня, низкой заработной плате.

Современная демографическая ситуация, а также негативные изменения, происходящие в агропромышленном комплексе Витебской области, требуют выработки особых механизмов регулирования в отношении количества и качества трудовых ресурсов, процесса их воспроизводства, профессионального становления и привлечения в сельскохозяйственные организации.

В целях повышения эффективности работы системы формирования и использования трудовых ресурсов организаций агропромышленного комплекса Витебской области, основанной на экономических стимулах и социальных гарантиях, учитывающих интересы наемных работников и нанимателей в достижении высоких результатов труда и производства продукции, разработана Концепция кадровой политики в организациях агропромышленного комплекса Витебской области на 2020–2030 годы, которая определяет приоритеты и основные направления деятельности органов государственного, местного управления и самоуправления, организаций и учреждений Витебской области в сфере кадровой политики агропромышленного комплекса в соответствии с направлениями развития аграрной отрасли.

Установлено, что пчеловодство республики на современном этапе отличает экстенсивный характер развития. Уровень освоения биологического потенциала и интенсивности ведения отрасли, продуктивность пчелиных семей, степень использования медоносных угодий и опыления сельскохозяйственных культур, нагрузка пчелосемей на единицу производственных мощностей и на одного работника-пчеловода остается по-прежнему низкой. Имеющимися существенными диспропорциями (между увеличением численности пчелиных семей и уровнем пчелонасыщенности территории, уровнем продуктивности и наличием ресурсов в отрасли) объясняются низкая продуктивность труда, высокая себестоимость продукции, сокращение отдачи от вложенных средств. Решением одной из проблем развития пчеловодства является формирование специализированных пчеловодческо-продуктовых сырьевых зон с производством в максимально возможных количествах не только традиционных продуктов пчеловодства, но также медицинских биологически активных препаратов.

Разработана методика оценки медоносного потенциала страны, которая позволяет на основе имеющихся в Беларуси растительных медоносных ресурсов оценить экономический потенциал развития отрасли, включающий сумму дохода от производимого товарного меда и дополнительного дохода отрасли растениеводства за счет роста урожайности энтомофильных сельскохозяйственных культур вследствие опыления пчелами. Эффективное использование имеющегося потенциала позволит не только вывести пчеловодство на качественно новый уровень, но и повысить экономическую эффективность сельского хозяйства в целом, а также упрочить положение Республики Беларусь по экспорту продовольствия в мире.

В совокупном виде проведенный расчет резервов развития данной отрасли пчеловодства отражает общее представление о медоносных свойствах территории страны и экономическом потенциале комплексного направления пчеловодства, а также позволяет сделать вывод о том, что на основе имеющихся в Беларуси растительных медоносных ресурсов экономический потенциал развития пчеловодства (как сумма выручки от произведенной продукции пчеловодства и роста урожайности энтомофильных сельскохозяйственных культур вследствие опыления пчелами) имеет существенные резервы роста экономической эффективности как самой отрасли, так и смежных сельскохозяйственных отраслей. При этом комплексное использование пчел и углубление переработки продуктов пчеловодства имеют потенциал удвоения экономического эффекта его развития, который дополнительно может быть увеличен при условии оптимизации севооборотов.

Дальнейшее развитие отрасли пчеловодства позволит обеспечить формирование мультипликативного экономического эффекта, который обусловлен производством сырья для пищевой, парфюмерной, фармацевтической, легкой промышленности; повышением эффективности и развитием смежных отраслей сельского хозяйства; обеспечением валютных поступлений от реализации продукции на мировом рынке; созданием новых рабочих мест на селе, в том числе в приоритетной сфере национальной экономики, которой является сельский и экологический туризм. При этом следует учитывать и тот факт, что пчелы выполняют роль важного элемента национальной экологической системы, обеспечивая опыление многих видов деревьев, кустарников, мелколесья, ягодников и луговых участков. Возрождение пчеловодства в белорусских лесах позволит восстановить лесные экосистемы в полноценном режиме их естественного функционирования.

Исследование развития корпоративного управления в АПК позволило выделить две группы особенностей бизнес-процессов управления современными предприятиями АПК Республики Беларусь:

- а) обусловленные отличительными чертами сельскохозяйственного производства и перерабатывающей промышленности;
- б) вызванные современными условиями функционирования отрасли и экономики в целом.

К первой группе особенностей относятся в первую очередь те, которые предопределены специфическими характеристиками сельскохозяйственного производства: наличие земли в качестве основного средства производства, влияние природно-климатических условий на результативность производства, взаимосвязь процесса воспроизводства с биологическими процессами выращивания сельскохозяйственных культур и животных, рассредоточение производства в пространстве, значительная продолжительность производственного цикла, сезонность работ и пр.

Ко второй группе особенностей бизнес-процессов предприятий АПК можно отнести прежде всего то, что основным участником корпоративных структур в АПК выступает государство через своих представителей в органах управления коммерческих организаций. При этом, как свидетельствует анализ, корпоративная культура управления

в сельскохозяйственных и перерабатывающих организациях АПК находится на недостаточно высоком уровне. Не отработана эффективная система взаимоотношений между участниками, корпоративные органы управления зачастую создаются формально и не исполняют своих функций, что не позволяет в достаточной мере использовать преимущества корпоративной формы организации аграрного бизнеса. Вместе с тем сохранилась большая доля принятия решений по стратегическим, а зачастую и оперативным вопросам развития предприятий АПК различными государственными органами управления (территориальными органами управления, концернами, министерствами), что также необходимо учитывать при построении эффективной системы управления бизнес-процессами на предприятиях отрасли.

Основой для выстраивания системы корпоративного управления в организациях является их организационно-правовая форма, а также наличие или отсутствие вышестоящих организаций, не имеющих долю собственности в уставном капитале организации, но имеющих влияние на принятие управленческих решений. Анализ в разрезе регионов показывает, что наиболее масштабные преобразования со сменой ведомственной подчиненности сельскохозяйственных организаций произошли в Минской и Гомельской областях. К настоящему времени в данных регионах доля посевных площадей сельскохозяйственных культур в СХО системы Минсельхозпрода является наименьшей – 66,2 и 75,1 % соответственно. В то же время в Брестской области в СХО, подведомственных Минсельхозпроду, выведено менее 10 % посевных площадей.

С точки зрения выстраивания системы корпоративного управления важно определить роль и место корпоративного центра. В СХО системы Минсельхозпрода КЦ находятся, как правило, в самих организациях. Гораздо более сложная ситуация в СХО вне системы Минсельхозпрода. Данные организации претерпели различные варианты реорганизации (продажа, присоединение и др.), в результате чего оказались в системе крупных корпораций. Выбор конкретной модели КЦ для СХО в составе крупной корпорации – довольно сложная задача и требует тщательного анализа особенностей функционирования корпорации, степени интеграции СХО в производственную и финансовую деятельность всей корпоративной структуры и т. д. В этой связи предложена методика предварительного выбора модели корпоративного центра, которая основывается на балльной экспертной оценке семи факторов, которые необходимо проанализировать по предприятиям, планируемым к объединению в корпорацию: разнообразие бизнес-направлений; потенциал синергетических эффектов от взаимодействия бизнес-единиц; взаимосвязанность организационных структур; соотношение важности, рисков и временного режима принятия решений; экономическая эффективность бизнес-единиц; состояние и динамика внешней среды отрасли; оценка состояния менеджмента бизнес-единицы. По предложенным моделям управляющей компании определен диапазон баллов. Полученная итоговая сумма среднего значения баллов по каждому фактору позволяет определить наиболее подходящую модель корпоративного центра.

Построение эффективной системы управления, особенно при формировании корпоративного центра (выделенного или на базе одного из объединяющихся предприятий) требует обязательного применения проектного подхода. То есть необходимо выделение отдельного проекта, формирование команды, которая производит преобразования, назначение ответственных, определение сроков и этапов реализации.

Важной составной частью реализации проекта по построению современной системы управления является формирование эффективной единой информационной системы для всех предприятий корпорации, которая позволяла бы оперативно видеть ключевую информацию, формировать стратегические цели для всего объединения, разбивать их на цели для предприятий и отслеживать их исполнение в режиме онлайн, а также

проводить своевременную корректировку показателей и необходимые мероприятия. Для этого можно использовать современные ERP (управление ресурсами предприятия) и BPM (управление бизнес-процессами предприятия) системы.

Обоснование штатной численности КЦ является довольно сложной задачей. В теории и на практике существует несколько методик, каждая из которых не дает стопроцентного результата, но применение сразу нескольких подходов позволяет максимально точно приблизиться к правильному результату. В дополнение к существующим, был разработан расчетный метод обоснования штатной численности основных подразделений КЦ. Он включает в себя: распределение централизуемых функций; составление матрицы ответственности в соответствии с предполагаемым распределением функций; определение норм времени, затрачиваемого каждым из работников на выполнение своей функции (утверждение, согласование, исполнение, консультирование и т. д.); расчет штатной численности КЦ, исходя из объема передаваемых ему функций и необходимого времени на их выполнение.

Апробация предложенных методических рекомендаций по повышению эффективности управления предприятиями АПК была проведена на примере создаваемого в настоящее время интеграционного объединения сельскохозяйственного предприятия ГП «Березовец» Брестской области и РУП «Белоруснефть-Брестоблнефтепродукт».

На основе предложенной методики была выбрана оптимальная модель корпоративного центра для данного объединения – сочетание моделей «Стратегический архитектор» и «Стратегический контролер» с размещением корпоративного центра на базе РУП «Белоруснефть-Брестоблнефтепродукт». Данное сочетание подразумевает, что сельскохозяйственное подразделение будет иметь достаточно большую свободу в решении производственных вопросов, управлении затратами, однако при условии, что оно будет придерживаться стратегии, определенной головным предприятием. Синергетические эффекты возможны на основе экономии ресурсов при использовании одной системы осуществления одинаковых бизнес-процессов (например, отделы сбыта и материально-технического обеспечения могут выполнять свои функции не только для головного предприятия, но и для подразделения). На основе предложенной модели управляющей организации также была разработана проектная организационно-управленческая структура объединенных организаций, произведено распределение функций на основе матрицы ответственности между подразделениями головной организации и сельскохозяйственного филиала. Кроме того, были подготовлены предложения для эффективной реализации построения новой системы управления на основе проектного менеджмента и формирования единой корпоративной информационной системы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агрохолдинг АПК «Стойленская нива» [Электронный ресурс] // Агровестник. – Режим доступа: <https://agrovesti.net/lib/agroholdings/agrokholding-apk-stojlenskaya-niva.html>. – Дата доступа: 06.03.2020.
2. Акмаева, Р. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. И. Акмаева. – Астрахань : Издательский дом «Астраханский университет», 2009. – 200 с.
3. Александрова, А. В. Особенности российских холдингов как объектов корпоративного управления / А. В. Александрова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – № 12 (28). – С. 44–48.
4. Бажина, А. А. Развитие гибких форм занятости в Республике Беларусь : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Бажина ; БГЭУ. – Минск, 2017. – 25 с.
5. Бакрадзе, К. Н. Специфические условия управления бизнес-процессами на предприятии АПК / К. Н. Бакрадзе // Молодой ученый. – 2016. – № 9 (113). – С. 473–476.
6. Банникова, Н. В. Некоторые особенности процессно-ориентированного подхода к управлению сельскохозяйственным производством / Н. В. Банникова, О. П. Рожков, Д. О. Грачева // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12. – С. 394–399.
7. Баранов, Д. Н. Социально-экономические последствия распространения цифровых технологий на рынке труда / Д. Н. Баранов // Вестн. Московского ун-та им. С. Ю. Вите. – 2018. – № 3 (26). – С. 91–97.
8. Беляев, В. К. Сущность и экономические предпосылки развития функций управления предприятием / В. К. Беляев // Изв. Иркутской гос. экон. акад. – 2015. – Т. 6, № 3. – С. 94–101.
9. Беляева, Н. А. Пчеловодство региона и его проблемы / Н. А. Беляева // Пути развития пчеловодства в России через успешный опыт регионов России, стран СНГ и Дальнего Зарубежья : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Ярославль, 6–11 окт. 2011 г. – М., 2011. – С. 21–26.
10. Васильев, Ф. П. Линейное программирование / Ф. П. Васильев, А. Ю. Иваницкий. – М. : Изд-во «Факториал», 1998. – 176 с.
11. Гегель, Г. В. Ф. Наука логики : в 3 т. / Г. В. Ф. Гегель. – М. : Мысль, 1970. – Т. 1. – 503 с.
12. Гегель, Г. В. Ф. Наука логики : в 3 т. / Г. В. Ф. Гегель. – М. : Мысль, 1972. – Т. 3. – 371 с.
13. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА, 2008. – 448 с.
14. Глушецкий, А. А. Реструктуризация акционерных обществ: проблемы размещения акций / А. А. Глушецкий // Экономика и жизнь. – 1999. – № 50. – С. 5–6.
15. Головач, О. Опыт государственного регулирования и поддержки аграрного сектора экономики за рубежом / О. Головач // Аграр. экономика. – 2017. – № 12. – С. 56–60.
16. Грошев, В. А. Реструктуризация собственности: основы теории и принципа регулирования : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / В. А. Грошев. – СПб., 1996. – 294 л.
17. Группа компаний «Русагро» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusagrogroup.ru/ru/biznes/>. – Дата доступа: 05.03.2020.
18. Гусаков, В. Программа интеграции в будущее / В. Гусаков, А. Бабко // Экономика Беларуси. – 2005. – № 2. – С. 2–3.
19. Гусаков, В. Г. Аграрная экономика: термины и понятия : энцикл. справ. / В. Г. Гусаков, Е. И. Дереза. – Минск : Беларус. навука, 2008. – 576 с.
20. Гусаков, В. Г. Конкурентоустойчивое развитие производства продуктов здорового питания в предприятиях пищевой промышленности Беларуси / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук ; Нац. акад. наук Беларуси, Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Минск : Белорус. наука, 2018. – 367 с.

21. Гусаков, Е. В. Теория и методология создания и обеспечения эффективного функционирования кластерных структур в АПК / Е. В. Гусаков. – Минск : Беларус. навука, 2020. – 381 с.
22. Гусаков, Е. Кластеры, кооперативно-интеграционные структуры и административные регионы: компаративный анализ / Е. Гусаков // Наука и инновации. – 2019. – № 3. – С. 38–41.
23. Гусаков, Е. Корпоративный анализ в развитии кластеризации АПК / Е. Гусаков // Аграр. экономика. – 2019. – № 2. – С. 27–32.
24. Дубежинский, Е. В. Агроклассы – новая реальность / Е. В. Дубежинский, Н. Г. Трапянок, Е. И. Вильдфлуш. – Горки : УО «БГСХА», 2020. – 35 с.
25. Дубежинский, Е. В. Целевая подготовка специалистов для организаций АПК / Е. В. Дубежинский, Н. Г. Трапянок, Е. И. Вильдфлуш. – Горки : УО «БГСХА», 2019. – 47 с.
26. Жданов, С. А. Основы теории экономического управления предприятием : учеб. пособие / С. А. Жданов. – М. : Финпресс, 2000. – 381 с.
27. Зайцева, О. В. Нестандартные формы занятости в Республике Беларусь: развитие и управление : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. В. Зайцева ; Белорус. гос. экон. ун-т. – Минск, 2019. – 28 с.
28. Золотогоров, В. Г. Экономика : энцикл. слов. / В. Г. Золотогоров. – 2-изд., стер. – Минск : Книжный Дом, 2004. – 720 с.
29. Исследование математических моделей экономических систем с применением теории оптимального управления : учеб. пособие / З. И. Баусова [и др.] ; под общ. ред. А. П. Ремонтова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2010. – 164 с.
30. Карпухин, Д. Н. Формирование и эффективное использование трудового потенциала / Д. Н. Карпухин // Вопросы экономики. – 1998. – № 6. – С. 93–103.
31. Клименко, О. И. Реструктуризация предприятий / О. И. Клименко, Ю. В. Дорохова. – Белгород : Кооперативное образование, 2003. – 154 с.
32. Королькова, Е. М. Реструктуризация предприятий : учеб. пособие / Е. М. Королькова. – Тамбов : Изд-во Тамбовского гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
33. Костаков, В. Г. Интенсификация использования трудового потенциала / В. Г. Костаков, А. А. Попов // Социалистический труд. – 1982. – № 7. – С. 61–69.
34. Кривцов, Н. И. Пчеловодство России [Электронный ресурс] / Н. И. Кривцов. – Режим доступа: <http://www.bestbees.ru/?q=node/1461>. – Дата доступа: 20.01.2019.
35. Кривцов, Н. И. Пчеловодство России: состояние и место в мире / Н. И. Кривцов // Достижения науки и техники АПК. – 2011. – № 9. – С. 15–16.
36. Крылатых, Э. Н. Прогноз развития агропродовольственного сектора России до 2030 года / Э. Н. Крылатых // Аграр. вестн. Урала. – 2006. – № 5 (35). – С. 3–10.
37. Кукина, С. Д. Управление трудовым потенциалом предприятий региона как база в формировании качества трудовой жизни / С. Д. Кукина // Экономика и управление : новые вызовы и перспективы. – 2010. – № 1. – С. 157–160.
38. Кулаков, В. Н. Естественные медоносные угодья России / В. Н. Кулаков, А. Н. Бурмистров // Пчеловодство. – 2004. – № 8. – С. 22–24.
39. Кулаков, В. Н. Медовый потенциал России / В. Н. Кулаков // Пчеловодство – XXI век : материалы Междунар. конф. «Пчеловодство, апитерапия, качество жизни», Международная промышленная академия, 17–20 мая 2010 г. – М. : Пищепромиздат, 2010. – С. 91–94.
40. Кулаков, В. Н. Медоносные ресурсы и перспективы развития пчеловодства Российской Федерации : автореф. дис. ... д-ра биол. наук : 03.02.14 / В. Н. Кулаков ; Рос. гос. аграр. ун-т – МСХА имени К. А. Тимирязева. – М., 2012. – 48 с.
41. Кулаков, В. Н. Расчет запасов меда и числа пчелиных семей в РФ / В. Н. Кулаков // Пчеловодство. – 2012. – № 2. – С. 21–22.

42. Лейкин, Д. Корпоративный центр. Ключевые вопросы управления группой компаний / Д. Лейкин. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 98 с.
43. Ловкис, З. В. Инновационное развитие пищевой промышленности: аспекты теории и практики / З. В. Ловкис, Ф. И. Субоч, Е. З. Ловкис ; Науч.-практ. центр Нац. акад. наук Беларуси по продовольствию. – Минск : ИВЦ Минфина, 2019. – 528 с.
44. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
45. Маймина, Э. В. Реструктуризация как искусство управления / Э. В. Маймина // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 19 (112). – С. 28–38.
46. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии : пер. И. И. Скворцова-Степанова / К. Маркс ; под ред. Ф. Энгельса. – М. : Политиздат, 1978. – Т. 2, кн. 2. Процесс производства капитала, 1978. – 649 с.
47. Маслова, И. С. Трудовой потенциал советского общества: вопросы теории и методологии исследования / И. С. Маслова. – М. : Политиздат, 1987. – 125 с.
48. Мичурина, Ф. З. Оптимизация экономических и социальных факторов развития сельских территорий / Ф. З. Мичурина, Л. И. Теньковская, Е. В. Роженева ; под ред. Ф. З. Мичуриной. – Пермь : ПГСХА, 2012. – 330 с.
49. Научные основы сбалансированной агропромышленной стратегии Беларуси в Евразийском экономическом союзе / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск : Беларусь, наука, 2015. – 258 с.
50. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Нац. комиссия по устойчивому развитию Респ. Беларусь ; редкол. : Я. М. Александрович [и др.]. – Минск : Юнипак, 2004. – 200 с.
51. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года (НСУР-2030) [Электронный ресурс] // М-во экономики Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf>. – Дата доступа: 15.05.2019.
52. Новыш, Б. В. Экономико-математические методы принятия решений / Б. В. Новыш, В. К. Шешолко, Д. В. Шаститко. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 178 с.
53. О государственных минимальных социальных стандартах [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 11 нояб. 1999 г., № 322-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 1999. – № 2/97 // КонсультантПлюс. Версия 4000.00.07 / ООО «Спектр». – Минск, 2019.
54. О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли [Электронный ресурс] : Директива Президента Респ. Беларусь, 4 марта 2019 г., № 6 // Официальный Интернет-портал Президента Респ. Беларусь. – Режим доступа: http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/direktiva-6-ot-4-marta-2019-g-20628/. – Дата доступа: 05.06.2020.
55. Огарков, А. П. Главный приоритет в устойчивом развитии сельских территорий / А. П. Огарков // Экономика сельского хозяйства России. – 2012. – № 3. – С. 7–9.
56. Одегов, Ю. Г. Трансформация труда: 6-й технологический уклад, цифровая экономика и тренды изменения занятости / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова // Уровень жизни населения регионов России. – 2017. – № 4 (206). – С. 19–25.
57. Официальный сайт агрохолдинга «Дмитровские овощи» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.agro-holding.ru/>. – Дата доступа: 05.03.2020.
58. Официальный сайт УП «ГИВЦ Минсельхозпрода». Услуги. Программные продукты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://givc.by/services/asup-razrabotka>

vnedrenie-soprovozhdenie-tpk-niva-1s-predpriyatie-8/tpk-niva/uslugi-programmnye-produkty/. – Дата доступа: 25.02.2019.

59. Палий, И. А. Линейное программирование : учеб. пособие / И. А. Палий. – М. : Эксмо, 2008. – 257 с.

60. Пашкевич, О. А. Агротуристическое наследие: истоки, реалии, перспективы / О. А. Пашкевич // Наука и инновации. – 2020. – № 9. – С. 37–42.

61. Пилипук, А. В. Конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности Беларуси в условиях построения Евразийского экономического союза / А. В. Пилипук ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2018. – 237 с.

62. Пирожков, С. И. Трудовой потенциал в демографическом измерении / С. И. Пирожков. – Киев : Наукова думка, 1992. – 177 с.

63. Поздеева, Н. А. Повышение эффективности работы предприятия на основе совершенствования управления трудовым потенциалом / Н. А. Поздеева, Д. В. Хакимова // Науковедение. – 2014. – № 2 (21). – С. 68–70.

64. Программа развития отрасли пчеловодства Республики Беларусь на 2011–2016 годы (проект) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.medosbor.by/index.php?option=com_content&view=article&id=72:programma-razvitiya-otrasli-pchelovodstva-respubliki-belarus-na-2012--2016-gody&catid=30&Itemid=148.html. – Дата доступа: 17.07.2019.

65. Роль корпоративного центра / Н. Фут [и др.] // Вестн. McKinsey. – 2003. – №1 (3). – С. 49–75.

66. Савин, А. П. Технологии возделывания основных медоносных культур / А. П. Савин, Ю. В. Докукин. – Рязань : Рязоблтипография, 2010. – 111 с.

67. Сафроновская, Г. Рапс. Деньги «принесут» пчелы / Г. Сафроновская // Наше сельское хозяйство. – 2019. – № 7. – С. 34–39.

68. Сергеева, Г. П. Трудовой потенциал страны / Г. П. Сергеева, Л. С. Чинова. – М. : Знание, 1982. – 64 с.

69. Субоч, Ф. Исследование рычагов и механизмов, формирующих потенциал инновационного развития предприятий агропромышленного комплекса / Ф. Субоч // Аграр. экономика. – 2019. – № 8. – С. 3–23.

70. Субоч, Ф. Многоуровневая система критериев инновационно-экономического потенциала конкурентоустойчивых предприятий пищевой промышленности / Ф. Субоч // Аграр. экономика. – 2019. – № 2. – С. 8–26.

71. Субоч, Ф. Программный продукт кластерной организации подкомплексов функционального назначения в аспекте обеспечения национальной продовольственной конкурентоустойчивости / Ф. Субоч // Аграр. экономика. – 2018. – № 3. – С. 2–18.

72. Судакова, Е. С. Взаимосвязь развития трудового потенциала персонала и эффективности организации / Е. С. Судакова // Науковедение. – 2014. – № 3 (22). – С. 1–14.

73. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. А. Р. Ганиевой [и др.] / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.

74. Чепик, А. Г. Повышение эффективности развития пчеловодства в Российской Федерации: теория, методология и практика : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / А. Г. Чепик. – М., 2004. – 317 л.

75. Шаталова, Н. И. Трудовой потенциал работника : учеб. пособие / Н. И. Шаталова. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 398 с.

76. Шлапунов, В. Н. Донник белый – конкурент люцерне и клеверу / В. Н. Шлапунов // Белорус. сельское хозяйство. – 2008. – № 4 (72). – С. 44–46.

77. Шушеначев, А. Г. Рекомендации по организации опыления сельскохозяйственных культур и кочевке пчелопасек / А. Г. Шушеначев // Хозяин: ежемесячный производственно-практический журнал. – 2012. – № 5. – С. 32–33.

78. Юшко, К. Ю. Корпоративное управление в холдингах: особенности и инструменты / К. Ю. Юшко // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. – 2018. – № 1. – С. 56–66.

79. 50 крупнейших компаний АПК России – 2019 [Электронный ресурс] // Аналитический центр «Эксперт». – Режим доступа: <http://www.acexpert.ru/analytics/ratings/50-krupneyshih-kompaniy-apk-rossii---2019.html>. – Дата доступа: 03.03.2020.

80. America's Diverse Family Farms 2016 Edition [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/81408/eib-164.pdf?v=4850.8>. – Date of access: 25.05.2020.

81. America's Diverse Family Farms 2019 Edition [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/95547/eib-214.pdf?v=7475.1>. – Date of access: 25.05.2020.

82. Burns, C. The Changing Organization and Well-Being of Midsize U.S. Farms, 1992–2014 [Electronic resource] / C. Burns, R. Kuhns // U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. – Mode of access: <https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/80692/err-219.pdf?v=2211.9/>. – Date of access: 25.05.2020.

83. Census Agriculture 2017 United States [Electronic resource] // United States department of Agriculture. – Mode of access: https://www.nass.usda.gov/Publications/AgCensus/2017/Full_Report/Volume_1,_Chapter_1_US/usy1.pdf. – Date of access: 25.05.2020.

84. Hill, A. V. The Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts / A. V. Hill. – FT Press, 2012. – 400 p.

85. La réglementation du travail agricole saisonnier [Electronic resource] // Groupement-gea. – Mode of access: <https://www.groupement-gea.com/2019/03/11/la-reglementation-du-travail-agricole-saisonnier-ce-qui-il-faut-savoir>. – Date of access: 11.05.2020.

86. Salaire paie et travail [Electronic resource] // Salaire. – Mode of access: <https://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/salaire/index.html>. – Date of access: 15.05.2020.

87. Salaires agricoles 2020 [Electronic resource] // Gers. chambre-agriculture. – Mode of access: <https://gers.chambre-agriculture.fr/gerer-son-exploitation/main-doeuvre/salaires-agricoles-2020>. – Date of access: 26.05.2020.



ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Группировка сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь по уровню оплаты труда работников, 2018 г.

Группы с.-х-х организаций по уровню оплаты труда, руб.	Число организаций в группе	Области и число организаций, вошедших в группу	Среднемесячная заработная плата работников по группе, руб.	В том числе среднемесячная заработная плата по категориям персонала, руб.			Соотношение заработной платы руководителей и рабочих, раз	Соотношение заработной платы специалистов и рабочих, раз
				работники	руководители	специалисты		
До 305	8	Витебская (8)	261	241	577	282	2,39	1,17
306–450	207	Брестская (8), Витебская (75), Гомельская (28), Гродненская (31), Минская (16), Могилевская (49)	404	384	715	418	1,86	1,09
451–600	367	Брестская (63), Витебская (60), Гомельская (79), Гродненская (40), Минская (56), Могилевская (69)	520	500	826	519	1,65	1,04
601–750	226	Брестская (65), Витебская (12), Гомельская (49), Гродненская (23), Минская (64), Могилевская (13)	667	638	1 093	676	1,71	1,06
751–900	76	Брестская (26), Витебская (2), Гомельская (6), Гродненская (17), Минская (18), Могилевская (7)	817	782	1 300	846	1,66	1,08
901–1 000	25	Брестская (9), Витебская (2), Гомельская (2), Гродненская (4), Минская (8)	954	894	1 614	1 026	1,80	1,15
Свыше 1 000	16	Брестская (3), Витебская (1), Гомельская (4), Гродненская (4), Минская (3), Могилевская (1)	1 153	1 075	2 343	1 184	2,17	1,10
Итого по совокупности	925	Все	575	549	964	585	1,75	1,06

Примечание. Рассчитано по данным годовых отчетов сельскохозяйственных организаций системы Минсельхозпрода.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Группировка сельскохозяйственных организаций Витебской области по уровню оплаты труда работников во взаимосвязи с производственно-экономическими показателями, 2018 г.

Группы с-х. организаций по уровню оплаты труда, руб.	Число организаций в группе	Район	Среднемесячная заработная плата по предприятию, руб.	Из них				Валовая продукция на 1 работника, тыс. руб.	Произведено на 1 работника, т			Затраты труда на производство 1 ц продукции, чел.-ч			Балл с-х. угодий	Среднегодовой урожай, кг	Среднесуточный привес КРС, г	
				руководящие должности	в том числе	рабочие	зерно		молоко	приворот КРС	зерно	молоко	приворот КРС					
До 305	6	Браславский (6)	200	254	368	227	169	18,1	11,1	14,4	0,8	1,5	6,4	20,8	1,5	23,7	1 549	167
306–406	30	Браславский (2), Беленковичский (2), Глубокский (1), Лизненский (1), Милорский (7), Поставский (3), Полоцкий (2), Россонский (1), Шарковичский (4), Шумилинский (3), Чашникский (1), Ушачский (2)	372	468	775	407	337	22,6	13,5	15,5	1,4	1,5	4,7	37,2	2,3	24,8	2 432	411
407–507	60	Браславский (1), Верхнедвинский (2), Городокский (1), Глубокский (5), Докшицкий (3), Дубровенский (1), Лозненский (3), Лельский (4), Милорский (6), Оршанский (1), Поставский (5), Полоцкий (1), Россонский (2), Сенненский (4), Толочинский (6), Шарковичский (3), Шумилинский (4), Чашникский (4), Ушачский (2)	465	528	798	436	403	26,3	16,5	18,8	1,7	1,3	4,2	31,7	2,7	26,0	3 010	439

Группы с.-х. организаций по уровню оплаты труда, руб.	Число организаций в группе	Район	Среднемесячная заработная плата по предприятию, руб.	Служащие	Из них в том числе			Выплата продукция на 1 работника, тыс. руб.	Произведено на 1 работника, т			Затраты труда на производство 1 ц продукции, чел.-ч			Трудообеспеченность на 100 га с.-х. угодий, чел.	Вал с.-х. угодий	Среднегодовой урожай, кг	Среднесуточный привес КРС, г
					руководители	специалисты	рабочие		зерно	молоко	привост КРС	зерно	молоко	привост КРС				
508-608	42	Бешенковичский (3), Верхнедвинский (3), Витебский (2), Глубокский (6), Докшицкий (2), Дубровенский (2), Лиозненский (1), Могилевский (3), Оршанский (2), Полоцкий (3), Сенненский (3), Толочинский (4), Шарковичский (1), Шумилинский (1), Чашникский (2), Ушачский (2)	559	619	895	525	491	30,0	20,2	22,1	1,9	0,9	3,6	27,3	2,9	25,3	3 794	491
609-709	30	Верхнедвинский (6), Витебский (2), Городокский (2), Глубокский (1), Докшицкий (2), Дубровенский (3), Лиозненский (1), Оршанский (3), Поставский (1), Полоцкий (3), Россонский (1), Толочинский (2), Чашникский (1)	661	722	1019	593	565	39,1	23,4	25,1	2,6	0,7	2,9	21,8	3,2	26,6	4 515	500
710-810	6	Браславский (1), Верхнедвинский (1), Дубровенский (3), Полоцкий (1)	749	824	1 059	680	636	45,7	31,9	24,1	2,2	0,4	2,8	25,7	2,5	27,1	4 206	467
811-900	2	Витебский (1), Глубокский (1)	859	1 120	1 427	962	794	62,7	21,2	28,9	2,1	0,4	1,5	14,3	5,7	25,9	6 220	588
Свыше 900	5	Верхнедвинский (1), Дубровенский (1), Оршанский (2), Поставский (1)	1 146	1 376	2 386	1 213	992	76,9	45,2	51,0	3,3	0,6	1,8	9,9	3,6	29,0	7 865	640
Итого по совокупности	181	Все	529	607	910	512	461	32,6	19,5	21,0	1,9	1,0	3,8	27,6	2,7	25,7	3 518	454

Примечание. Рассчитано по данным годовых отчетов сельскохозяйственных организаций Витебской области.

Научное издание

Сайганов Анатолий Семенович,
Запрудская Татьяна Анатольевна,
Пашкевич Ольга Александровна и др.

Механизмы совершенствования
организационно-экономических
отношений и управления в аграрной сфере

Редактор Е. А. Быкова
Корректор А. К. Шашок
Компьютерная верстка Т. Л. Савченко

Подписано в печать 23.07.2021. Формат 70×100 1/16. Бумага офсетная.
Ризография. Усл. печ. л. 12,19. Уч.-изд. л. 12,22. Тираж 60 экз. Заказ 19.
Издатель и полиграфическое исполнение: Государственное предприятие
«Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/39 от 20.09.2013.
Ул. Казинца, 103, 220108, Минск.